

Schneider Michael

**Konzeption eines computergestützten Finanzplanungssystems
am Beispiel einer mosambikanischen Non-Profit-Organisation**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Bibliographische Beschreibung:

Schneider, Michael:

Konzeption eines computergestützten Finanzplanungssystems am Beispiel einer mosambikanischen Non-Profit-Organisation – 2011 – 113 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2011

Referat:

Die Grundlage für die Erstellung dieser Bachelorarbeit bildet eine 2-jährige Tätigkeit in einer mosambikanischen Non-Profit-Organisation mit der Aufgabenstellung, für diese ein computergestütztes Finanzplanungssystem zu konzipieren.

Es ist das Ziel dieser Arbeit, neben dem Festhalten von theoretischem Basiswissen spezifisch auf die Situation dieser Organisation einzugehen. Aus diesem Grund werden in angemessener Kürze die Schritte aufgezeigt, die zur Erstellung eines Jahresabschlusses notwendig sind, da dieser als Grundlage für die weitere Arbeit dient. Der Hauptteil widmet sich neben einer integrierten Planungsrechnung auch einer Break-Even-Analyse, sowie einem Liquiditätsplan. Der gesamte Planungsprozess mündet in einem Soll-Ist-Vergleich mit einer anschließenden Abweichungsanalyse. Um die Vergleichbarkeit mit anderen ähnlich aufgebauten Organisationen in Mosambik sicherzustellen, wird das Instrumentarium des Benchmarkings erörtert. Als zentrale Zielsetzung dieser Arbeit wird auch auf die stets optimale EDV-Lösung, speziell in Bezug auf das Reporting, eingegangen. Für die Zukunft werden weitere Zielsetzungen in Form einer Balanced Scorecard dargestellt. In den Anlagen finden sich zusätzlich zwei durchgerechnete Szenarien, um die Unsicherheiten bei der Finanzplanerstellung einzugrenzen. In der Schlußbetrachtung werden die Ergebnisse des 2-jährigen Einsatzes detailliert erläutert. In weiterer Folge, werden die zukünftigen Maßnahmen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen beschrieben.

Inhaltsverzeichnis:

Bibliographische Beschreibung und Referat.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Anlagenverzeichnis.....	VI

1. Einleitung

1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Methodisches Vorgehen.....	4

2. Konzeption eines computergestützten Finanzplanungssystems am Beispiel einer mosambikanischen Non-Profit-Organisation

2.1. Grundlagen.....	5
2.1.1. Konzeption.....	8
2.1.2. Computergestütztes Finanzplanungssystem.....	11
2.1.3. Mosambikanische Non-Profit-Organisation.....	33
2.2. Ist-Betrachtung.....	36
2.2.1. Personal.....	36
2.2.2. Hardware und Software.....	39
2.2.3. Abläufe und kritische Würdigung.....	42
2.3. Soll-Betrachtung	46
2.3.1. Einnahmen-Ausgaben-Rechnung.....	46
2.3.2. Liquiditätsplanung.....	70
2.3.3. Reporting.....	104

3. Schlußbetrachtung

3.1. Ergebnisse.....	110
3.2. Maßnahmen.....	112
3.2. Konsequenzen.....	113

Anlagen	VII
Literaturverzeichnis.....	XVIII
Erklärung.....	XXV

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Einteilung der Entscheidungstheorie.....	9
Abbildung 2: Formalstruktur einer Ergebnismatrix.....	10
Abbildung 3: Integriertes Unternehmensbudget	18
Abbildung 4: Basiszahlen für die Planung.....	20
Abbildung 5: Unterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling.....	27
Abbildung 6: Gründe für das Entstehen von Planabweichungen.....	29
Abbildung 7: Überblick der Finanzierungsarten.....	34
Abbildung 8: Organigramm der Organisation “Rudo-Kubatana”.....	37
Abbildung 9: Von der Eröffnungsbilanz zum Jahresabschluss.....	49
Abbildung 10: Break-Even-Point.....	65
Abbildung 11: Vor- und Nachteile verschiedener Benchmarking-Arten.....	70
Abbildung 12: Der operative Regelkreis.....	71
Abbildung 13: Bausteine der integrierten Planungsrechnung.....	75
Abbildung 14: Ungefährdete Liquidität.....	91
Abbildung 15: Liquiditätsengpass.....	92
Abbildung 16: Gegenüberstellung: Liquiditätsstatus – Finanzplan.....	93

Abkürzungsverzeichnis:

AB	Anfangsbestand
AfA	Absetzung für Abnutzung
Anm.	Anmerkung
AV	Anlagevermögen
BGA	Betriebs- und Geschäftsausstattung
bzw.	beziehungsweise
CNCS	Conselho Nacional de Combate ao HIV/SIDA (dt. Übersetzung: Nationaler Rat für den Kampf gegen HIV/AIDS)
d.h.	das heißt
Doppik	Doppelte Buchführung in Konten
dt.	deutsche
e.V.	eingetragener Verein
E/A-Rg.	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung
EDV	elektronische Datenverarbeitung
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung
HR	Human Resources
i.d.F.	in diesem Fall
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
KFZ	Kraftfahrzeug
L&L	Lieferungen und Leistungen
mind.	mindestens
MS	Microsoft
NGOs	Non Governmental Organizations
NPO	Non-Profit-Organisation
NPOs	Non-Profit-Organisationen
PC	Personal Computer
u.a.	unter anderem
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UN	United Nations
Verbdlk.	Verbindlichkeiten
voraussichtl.	voraussichtlich
z. B.	zum Beispiel

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: Inventar per 1.1.01.....	47
Tabelle 2: Eröffnungsbilanz per 1.1.01.....	48
Tabelle 3: Schlussbilanz per 31.12.01.....	50
Tabelle 4: Einnahmen-Ausgaben-Rechnung per 31.12.01.....	51
Tabelle 5: Anlagenspiegel per 31.12.01.....	52
Tabelle 6: Liquiditätsstufen 1 und 2 per 31.12.01.....	56
Tabelle 7: Liquidität 1. und 2. Grades per 31.12.01.....	57
Tabelle 8: Working Capital per 31.12.01.....	58
Tabelle 9: Working Capital Ratio per 31.12.01.....	58
Tabelle 10: Cash Flow per 31.12.01.....	61
Tabelle 11: Fondsänderungsnachweis per 31.12.01.....	62
Tabelle 12: Berechnung der Fixkosten anhand von Variatoren per 31.12.01.....	66
Tabelle 13: Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung per 31.12.02.....	79
Tabelle 14: Jahresfinanzplan projektbezogen für das Jahr 02.....	80
Tabelle 15: Plan-Kapitalflussrechnung per 31.12.02.....	82
Tabelle 16 Plan-Bilanz per 31.12.02.....	83
Tabelle 17: Investitionsplan für die Jahre 02 und 03.....	85
Tabelle 18: Jahresfinanzplan unterteilt nach Quartalen und Monaten für das Jahr 02....	87
Tabelle 19: Taggenauer Liquiditätsplan.....	88
Tabelle 20: Finanzstatus	90
Tabelle 21: Vollständiger Finanzplan bei Konditionsvielfalt.....	94
Tabelle 22: Soll-Ist-Vergleich mit Abweichung per 31.12.02.....	97
Tabelle 23: Balanced Scorecard.....	104
Tabelle 24: Quantitative Informationen.....	108
Tabelle 25: Methodenmix beim Reporting.....	108

Anlagenverzeichnis:

Anlage 1: Cash-Flow für die Quartale 1-4/01	VII
Anlage 2: Fondsänderungsnachweis für die Quartale 1-4/01.....	VIII
Anlage 3: Break Even Point – rechnerischer Beweis.....	IX
Anlage 4: Jahresfinanzplan projektbezogen – worst case - rechnerischer Beweis.....	X
Anlage 5: Jahresfinanzplan projektbezogen – best case - rechnerischer Beweis	XI
Anlage 6: Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, best case-Szenario.....	XII
Anlage 7: Plan-Kapitalflussrechnung, best case-Szenario.....	XIII
Anlage 8: Plan-Bilanz, best case-Szenario.....	XIV
Anlage 9: Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, worst case-Szenario.....	XV
Anlage 10: Plan-Kapitalflussrechnung, worst case-Szenario.....	XVI
Anlage 11: Plan-Bilanz, worst case-Szenario.....	XVII

1. EINLEITUNG

Die Einleitung gibt einen Überblick über jene Problembereiche, denen sich die mosambikanische Non-Profit-Organisation gegenübersteht. Es wird darin auch die Zielsetzung und die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit erläutert.

1.1. Problemstellung

Eine mosambikanische Non-Profit-Organisation, die sich dem Thema HIV/AIDS widmet, ersucht die österreichische Organisation für Entwicklungspolitik, namens HORIZONT3000, um Unterstützung bei der Konzeption eines computergestützten Finanzplanungssystems. Dieses soll drei Problemstellungen lösen, denen die Organisation derzeit gegenübersteht.

Erstens verfügt die Organisation über keine Liquiditätskontrolle, da Zahlungen für den laufenden Betrieb und zur Projektabwicklung nur dann geleistet werden, wenn Spenden von internationalen Geldgebern einlangen. Daraus resultiert, dass Projekte unregelmäßig durchgeführt werden, wodurch die Akzeptanz der Zielgruppe der Organisation leidet. Des weiteren ist aufgrund unregelmäßiger Gehaltsauszahlungen die Motivation der Mitarbeiter sehr schwankend.

Zweitens herrscht keine Transparenz bei der Finanzgebarung, da die Geschäftsfälle nicht chronologisch und vollständig aufgezeichnet werden. Dies hat zur Folge, dass keine Planung, Steuerung und Kontrolle erfolgt.

Drittens verlangen die internationalen Spendengeber einen laufenden Nachweis dafür, ob ihre finanziellen Mittel auch zweckgemäß verwendet wurden. Diesen Anforderungen kann die Organisation jedoch nicht nachkommen, was auf die fehlenden technischen Ressourcen und auf das mangelnde Know-how der Mitarbeiter zurückzuführen ist.

All diesen Anforderungen wird die Organisation nur dann gerecht werden, wenn sie ein Finanzplanungssystem einführt, dass einerseits für die vergangenen Zeiträume Rechenschaft und Transparenz über die Verwendung der Mittel gibt und andererseits Planung für die Zukunft ermöglicht, damit Projekte besser fixiert werden. Des weiteren muss auch ein Kontrollsystem eingeführt werden, um die Schwachstellen der Organisation festzustellen und zu beseitigen.

Dass dieses Finanzplanungssystem unter Zuhilfenahme von EDV verwendet werden muss, lässt sich damit erklären, dass es zum einen internationalen Standards, hinsichtlich der Erstellung von Berichten, gerecht wird und zum anderen, dass es jederzeit möglich sein muss, mit geringem Zeitaufwand die Plausibilität zu überprüfen.

Die Organisation ist gezwungen, diese Probleme innerhalb von zwei Jahren zu lösen, da ihr sonst das Spendenaufkommen der internationalen Spendengeber in solch einem Ausmaß gekürzt werden wird, dass ein ordnungsgemäßer Betrieb nicht mehr möglich erscheint.

1.2. Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, einen Weg zu zeigen, wie die mosambikanische Non-Profit-Organisation, den Anforderungen der internationalen Spendengeber gerecht wird, um den alltäglichen Geschäftsbetrieb, der sich in den Dienst der örtlichen Bevölkerung stellt, weiterhin aufrechtzuerhalten.

Wenn es gelingt, dass die Organisation stets über die zukünftige Liquidität Bescheid weiß, dann ist es ihr möglich, den exakten Zeitpunkt für die Durchführung von Projekten zu bestimmen. Dies hat einerseits den Vorteil, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit effektiver gestalten können und andererseits, dass die lokale Bevölkerung, denen diese Projekte zugute kommt, ihre alltäglichen Aktivitäten so planen, dass sie daran teilnehmen können. Des weiteren ist auch eine vorherige Ankündigung der Projektaktivitäten und eine exakte terminliche Durchführung für den guten Ruf der Organisation entscheidend.

Ein weiterer Vorteil, der auf die Kenntnis der zukünftigen Liquidität zurückzuführen ist, besteht darin, dass die Organisation ihre Gehälter pünktlich ausbezahlt, was auch der Motivation der Mitarbeiter dient. Darüberhinaus verbessert sich das Verhältnis mit dem Vermieter der Büroräumlichkeiten aufgrund zukünftiger pünktlicher Mietzahlungen, da in der Vergangenheit diesbezügliche Rückstände stets die Regel waren. Auch die Sorge um jederzeit mögliche Stromabschaltungen aufgrund monatelanger Zahlungsrückstände wird dann der Vergangenheit angehören.

Wenn es gelingt, dass Geschäftsvorfälle chronologisch und vollständig aufgezeichnet werden, hat dies zur Folge, dass die Organisation einen sehr hohen Transparenzgrad aufweist. Dadurch hat diese Organisation im sogenannten Spendenwettbewerb einen enormen Vorteil gegenüber anderen Organisationen, da internationale Spendengeber stets jene Organisation favorisieren, bei denen die Ausgaben jederzeit kontrolliert werden können. Ein weiterer Punkt, bei dem die Organisation hinsichtlich des Spendenwettbewerbs entscheidende Vorteile für sich verbucht, ist dann der Fall, wenn es gelingt, den Anteil der Fixkosten gemessen am Spendenaufkommen zu verringern. Dies ist dann möglich, wenn aufgrund eines Kontrollsystems Schwachstellen der Organisation rasch festgestellt und somit beseitigt werden. Dadurch sind leichter Rationalisierungsmaßnahmen durchzuführen und Synergieeffekte zwischen den einzelnen Abteilungen zu nutzen.

Die Zielsetzung mit höchster Priorität besteht darin, dass die internationalen Spendengeber einen laufenden Nachweis dafür bekommen, dass ihre finanziellen Mittel auch zweckgemäß verwendet wurden. Man muss dem voranstellen, dass es für die Organisation selbst nicht so wichtig ist, dass sie bestimmte Mittel auch bestimmten Projekten zufließen lässt, da für sie alle von HIV/AIDS betroffenen Menschen hohe Bedeutung haben. Für sie ist es nachrangig, ob nun mehr Mittel in Aufklärungskampagnen oder in die Betreuung von home-based-care von AIDS-Waisen fließen.

Diese Zielsetzung der eindeutigen Zuordenbarkeit bestimmter Mittel für ganz konkrete Projekte liegt eindeutig auf Seiten des Spendengebers, ist jedoch nichtsdestotrotz zu erfüllen.

Es ist somit für den Fortbestand dieser Organisation notwendig, diese Ziele zu erreichen indem die technischen Ressourcen vermehrt und das Know-how der Mitarbeiter verbessert werden.

Diese Thematik ist von hoher Aktualität, da ständig Experten von Entwicklungshilfsorganisationen gesucht werden, die in außereuropäischen Organisationen Finanzplanungssysteme aufbauen sollen. Diese Arbeit zeigt einen praktischen Leitfaden auf, wie es gelingt, den immer größer werdenden Forderungen der

westlichen Spendengeber einerseits mit den oft sehr geringen Ressourcen in den Non-Profit-Organisationen vor Ort gerecht zu werden.

1.3. Methodisches Vorgehen

In Kapitel 2.1. wird der erste große Schwerpunkt dieser Arbeit gesetzt. Es werden darin die theoretischen Grundlagen hinsichtlich der Konzeption eines computergestützten Finanzplanungssystems näher betrachtet.

Im ersten Unterpunkt werden in angemessener Kürze die Entscheidungstheorie und die daraus resultierenden Entscheidungsregeln dargestellt.

Im zweiten Unterpunkt wird sehr eingehend erläutert, welche Voraussetzungen im Vorfeld geschaffen werden müssen, um ein computergestütztes Finanzplanungssystem einzuführen. Danach erfolgt eine Beschreibung solch eines Systems und es wird erläutert welchen Zielsetzungen dieses dienlich ist.

Im letzten Unterpunkt wird die mosambikanische Non-Profit-Organisation, für welche dieses System konzipiert wird, vorgestellt.

In Kapitel 2.2. wird der Zustand der mosambikanischen Non-Profit-Organisation sowohl hinsichtlich der Personalstruktur und des Ausbildungsstandes als auch der verwendeten Hard- und Software beschrieben, wie er sich bei Aufnahme der Tätigkeit des externen Beraters darstellte. Da sich der Berater zuvor mit der originären Arbeit der Organisation vertraut machte, um ein Finanzplanungssystem zu konzipieren, das auf diese Non-Profit-Organisation zugeschnitten ist, ist es im Zuge dessen auch erforderlich, jene Bereiche kritisch zu würdigen, auf die man aufbauen konnte.

In Kapitel 2.3. erfolgt der zweite große Schwerpunkt dieser Arbeit. Er baut auf den erstgenannten Schwerpunkt, in welchem das computergestützte Finanzplanungssystem theoretisch beschrieben wurde auf, und richtet den Fokus auf dessen praxisgerechte Anwendung in der mosambikanischen Non-Profit-Organisation.

Im ersten Unterpunkt wird umfassend dargestellt, welche Tätigkeiten erforderlich sind, um die aktuelle Finanzlage umfassend und dadurch transparent darzustellen.

Der zweite Unterpunkt baut inhaltlich auf den ersten Unterpunkt auf und zeigt sehr konkret, welche Pläne notwendigerweise erstellt werden müssen, um ein zielgerechtes künftiges Vorgehen zu gewährleisten.

Im letzten Unterpunkt wird gezeigt, wie sowohl die Kenntnis der aktuellen Finanzlage als auch die Planung für die Zukunft in einem Reportingsystem verarbeitet werden.

Abschließend werden noch Maßnahmen gezeigt, wie sichergestellt wird, dass das örtliche Personal befähigt ist, alle notwendigen Aktivitäten in Zukunft selbstständig durchzuführen. Denn letzten Endes wird nur durch ein laufendes Reporting an die internationalen Spendengeber die Finanzierung in der Zukunft gesichert. Dadurch wird einer zentralen Aussage der Entwicklungspolitik, die im Sinne der Nachhaltigkeit "Hilfe zur Selbsthilfe" lautet, Rechnung getragen.

Um die Bedeutung der Planung hinsichtlich unterschiedlicher Annahmen näher zu beleuchten wird im Hauptteil ein realistisches Szenario behandelt und in der Anlage ein best-case und ein worst-case Szenario behandelt.

Das Kapitel 3 beendet die Arbeit mit Ergebnissen, Maßnahmen und Konsequenzen.

2. Konzeption eines computergestützten Finanzplanungssystems am Beispiel einer mosambikanischen Non-Profit-Organisation

Der Hauptteil dieser Arbeit beschäftigt sich anfangs mit allgemeinen definitorischen Abgrenzungen. Danach wird die Situation der Non-Profit-Organisation beschrieben, wie sie der externe Berater bei Beginn seiner Tätigkeit vorgefunden hat. Abschließend wird jener Zustand beschrieben, in der sich die Non-Profit-Organisation zu befinden hat, wenn der externe Berater seinen Auftrag erfüllt hat.

2.1. Grundlagen

Gewinnorientierte Unternehmen erbringen Leistungen für die Bedarf besteht, bzw. für die ein Bedarf geschaffen werden kann. Die Abnehmer dieser Leistungen sind im Gegenzug dafür bereit zu bezahlen. Bei Non-Profit-Organisationen verhält es sich anders. Deren Leistungen werden von der Zielgruppe zwar als nützlich empfunden und in Anspruch genommen, es erfolgt jedoch keine oder keine vollständige Bezahlung für die Inanspruchnahme der Leistungen. Deshalb werden NPOs teilweise oder vollständig über andere Wege finanziert.¹

¹ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 82 ff

Der oberste Zweck liegt somit nicht in der Gewinnerzielung. Dies schließt jedoch nicht aus, dass diese Organisationen einen Einnahmenüberschuss erzielen dürfen. Dieser ist aber nur Mittel zur Zweckerfüllung und nicht Selbstzweck. Deshalb ist mit Nonprofit auch das Verbot der Gewinnausschüttung gekoppelt. Gewinne sind zum Vorteil der Leistungsadressaten zu nutzen. Aus diesem Grund wird eine ausgeglichene Rechnung angestrebt.²

Die Mission von Non-Profit-Organisationen liegt somit in der Erbringung von spezifischen Leistungen und nicht in der Verfolgung von erwerbswirtschaftlichen Zwecken. Es werden Leistungen an Dritte, im Sinne von Hilfe und Unterstützung, erbracht.³

Viele dieser Organisationen erfüllen vom Staat übertragene oder überlassene Aufgaben, oft unter der übergeordneten Kontrolle des Staates. Sie schließen dafür mit dem Staat Leistungsverträge ab und erhalten für ihre Auftragserfüllung öffentliche Finanzmittel. Man spricht in diesen Fällen von einer sogenannten parastaatlichen Aufgabenerfüllung.⁴

Eine Non-Profit-Organisation wird dadurch anhand der folgenden Kriterien definiert:⁵

1. Sie verfügt über ein Mindestmaß an formaler, längerfristiger Organisation.
2. Es handelt sich um eine private Organisation. Diese darf jedoch von der öffentlichen Hand unterstützt werden.
3. An die Eigentümer oder Mitglieder dürfen keine Gewinne ausgeschüttet werden.
4. Wichtige Entscheidungen können innerhalb der Organisation getroffen werden, was für ein Mindestmaß an Selbstverwaltung spricht.
5. Sie zeichnet sich durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit aus.

Solche eine Organisation ist dann erfolgreich, wenn die Mission erfüllt wird. Die zentrale Steuerungsgröße für die Leistungswirkungsziele ist die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen. Als qualitative Größe muss sie entweder direkt über empirische

² Vgl. Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert: Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern 2009, S. 22

³ Vgl. ebenda, S. 19

⁴ Vgl. ebenda, S. 25

⁵ Vgl. Hufnagel, Wolfgang: Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit Organisationen, Hamburg 2008, S. 21

Untersuchungen, wie beispielsweise Befragungen, ermittelt werden oder indirekt über relevante Indikatoren.⁶

„Auch in Nonprofit-Organisationen orientiert sich das Management (...) an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen, da die Ausschüttung öffentlicher Mittel zunehmend an die Anwendung dieser Grundsätze geknüpft ist.“⁷

Finanzwirtschaftliche Probleme, wie etwa die Beschaffung der notwendigen finanziellen Mittel oder Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Unternehmensliquidität zählen zweifelsfrei zu den Kernbereichen der Unternehmensführung. Eine große Anzahl von Non-Profit-Organisationen hat keine Möglichkeit sich durch den Absatz von Gütern oder Dienstleistungen zu finanzieren und ist daher von externen Kapitalgebern abhängig. Für ihre wirtschaftliche Existenz sind die Pflege der bestehenden, sowie die Erschließung neuer Finanzierungsquellen von großer Bedeutung. Der Mittelzufluss, der überwiegend aus Spenden und Subventionen besteht, erfolgt in der Regel unregelmäßig. Die Einkünfte sind deshalb nur schwer planbar, was hohe Anforderungen an das Finanzmanagement stellt. Eine große Anzahl von NPOs ist bei der Aufbringung von Finanzmittel von einem oder wenigen Geldgebern abhängig. Dies gilt vor allem für jene, die im Gesundheitsbereich tätig sind.⁸

Non-Profit-Organisationen haben so viel Akzeptanz zu erzielen, dass es nötig ist, alle notwendigen Produktionsfaktoren wie beispielsweise den Faktor Mitarbeiter zu sichern.⁹

Da sie, genauso wie Unternehmungen, auch nur über ein begrenztes Potenzial an Produktionsfaktoren verfügen, sind sie permanent dem generellen Gebot unterworfen, mit den verfügbaren Mitteln eine möglichst große Wirkung zu erzielen (Effektivität), beziehungsweise ein gewolltes Ergebnis mit den geringstmöglichen Mitteln zu realisieren. (Effizienz). Dieses Wirtschaftlichkeitsprinzip steht im Dienste der Marketing- und Zukunftsorientierung. Die Prozesse, Strukturen und Ressourcen haben sich stets den

⁶ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 355 f

⁷ Schwien, Bernd: Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisation, Stuttgart 2009, S. 40

⁸ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 322 f

⁹ Vgl. ebenda, S. 82

veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, denn nur dadurch kann eine qualitativ hochwertige und somit eine erfolgreiche Erfüllung des Auftrages verwirklicht werden.¹⁰

Ebenso schafft eine effiziente Organisation und Verwaltung die Voraussetzung für eine optimale Erledigung der Aufgaben. Die Optimierung der Arbeitsprozesse und die Reduzierung des Verwaltungsaufwandes nehmen dabei eine dominierende Stellung in der Kosteneinsparung ein.¹¹

2.1.1. Konzeption

Finanzwirtschaftliche Entscheidungen hängen von Ereignissen ab, die dem Entscheidungsträger nicht oder nur unzureichend bekannt sind. Finanzwirtschaftliche Projekte unterscheiden sich hinsichtlich des Grades der Sicherheit, mit dem ihre Zahlungsreihen vorhergesehen werden. Bei der Planung von Investitions- und Finanzierungsprojekten kann deshalb i.d.R. nicht von sicheren Prognosen über künftige Zahlungsgrößen ausgegangen werden. Der Grad der Unsicherheit zukünftiger Daten und die geschätzten bzw. wahrgenommenen Eintrittswahrscheinlichkeiten ihrer Realisation bestimmen jedoch die Auswahl oder Nichtauswahl eines Projekts.¹²

Da die Planung stets zukunftsbezogen ist, besteht hoher Informationsbedarf. Vollkommene Informationen herrschen jedoch trotz allem nur selten vor, was Informationsdefizite mit sich bringt.¹³

Die daraus resultierende systematische Analyse der Alternativen zur Lösung eines Problems ist Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie.¹⁴

Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich mit Fragestellungen, die letztendlich dazu dienen, die Unternehmensziele zu realisieren. Um diese Fragen zu beantworten, werden

¹⁰ Vgl. Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert: Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern 2009, S. 39

¹¹ Vgl. Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 17

¹² Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung, Frankfurt am Main 2009, S. 4 ff

¹³ Vgl. Kassegger, Axel: Skriptum Unternehmensführung, Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Wien 2010, S. 70

¹⁴ Vgl. Backhaus, Klaus; Herbst, Uta; Voeth, Markus; Wilken, Robert, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Koordination betrieblicher Entscheidungen, Berlin 2010, S. 12

Daten benötigt, die möglicherweise erst in der Zukunft ermittelt werden können. Da es nicht möglich ist, eine genaue Vorhersage zu treffen gibt es die Möglichkeit, diese unsicheren Erwartungen bei der Entscheidungstheorie zu berücksichtigen. Dem Entscheidungsträger ist also die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des möglichen Umweltzustandes unbekannt. Je weiter in die Zukunft gesehen wird, umso schwieriger und problematischer können die Erwartungen ausfallen und vergrößern die Unsicherheit.¹⁵



Abbildung 1: Einteilung der Entscheidungstheorie¹⁶

Die Entscheidungstheorie setzt sich gemäß dieser Abbildung aus Entscheidungsregeln unter Sicherheit, unter Risiko und unter Unsicherheit zusammen.

Dank dieser Entscheidungsregeln ist der Entscheidungsträger in der Lage, seine Entscheidungen zu treffen. Bei den Entscheidungsregeln unter Risiko liegen Wahrscheinlichkeitswerte für die jeweilige Umweltsituation vor, während bei den Entscheidungsregeln unter Unsicherheit die Wahrscheinlichkeitswerte für die Umweltsituation unbekannt sind.¹⁷

In einer Situation, die durch Unsicherheit gekennzeichnet ist, kann der Entscheidungsträger nicht genau sagen, welche Konsequenzen die von ihm in Aussicht

¹⁵ Vgl. Urbatsch, René-Claude: Konventionelle Investitionsentscheidungsverfahren, Fürth 2007, S. 18 f

¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Urbatsch, René-Claude: Konventionelle Investitionsentscheidungsverfahren, Fürth 2007, S. 21 und Götz, Uwe; Bloech, Jürgen: Investitionsentscheidungsrechnung, Berlin 1995 sowie Blohm, Hans; Lüder, Klaus: Investition, München 1995

¹⁷ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/entscheidungsregeln/entscheidungsregeln.htm>

genommenen Handlungsalternativen haben werden. Da verschiedene Ergebnisse möglich sind, hat der Entscheidungsträger zwischen mehreren Handlungsalternativen zu wählen. Welche Konsequenzen eine Handlungsalternative in der Zukunft haben wird, hängt von den Umweltzuständen ab. Diese Überlegungen lassen sich bei einer unsicheren Entscheidungssituation formal in einer Ergebnismatrix darstellen.¹⁸

		Umweltzustände		
		Z1	Z2	Z3
Alternativen	A1	X11	X12	X13
	A2	X21	X22	X23
	A3	X31	X32	X33

Abbildung 2: Formalstruktur einer Ergebnismatrix¹⁹

Für eine Non-Profit-Organisation hat die Entscheidungstheorie deshalb großen Einfluss auf die Konzeption des Finanzplanungssystems, da damit die Höhe und die zeitliche Regelmäßigkeit des Spendenzuflusses berechnet werden. Mit diesen finanziellen Mitteln, wird beispielsweise bei der mosambikanischen Organisation der laufende Betrieb aufrechterhalten und es werden diverse Projekte durchgeführt. Dies bedeutet, dass der Spendeneingang stets mit einer gewissen Regelmäßigkeit zu erfolgen hat, da ansonsten die Organisation ihre Tätigkeit einstellen muss.

Da die Finanzplanung zukunftsbezogen ist, ist die Qualität der Finanzplanung entscheidend davon abhängig, wie präzise die Zukunft vorweggenommen werden kann. Die Prognose begegnet dabei dem Mengen- und dem Zeitproblem. Das Mengenproblem steht für die Unsicherheit der Höhe der finanziellen Mittel, die bereitgestellt werden. Das Zeitproblem steht für die Unsicherheit des Zeitpunktes, wann die finanziellen Mittel einlangen.²⁰

¹⁸ Vgl. Kruschwitz, Lutz: Investitionsrechnung, München 2005, S. 298

¹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kruschwitz, Lutz: Investitionsrechnung, München 2005, S. 299

²⁰ Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung: Frankfurt am Main 2009, S. 173

2.1.2. Computergestütztes Finanzplanungssystem

Dieses Unterkapitel behandelt die theoretischen Grundlagen eines computergestützten Finanzplanungssystems und erklärt auch, welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen. Des weiteren wird auch der Sinn und Zweck, den ein solches System bringt, erläutert.

Um ein computergestütztes Finanzplanungssystem zu konzipieren, bedarf es der Einführung der Finanzbuchhaltung.

Unter dem Begriff Finanzbuchhaltung versteht man die laufende, planmäßige Erfassung aller Geschäftsvorfälle. Sie hat das Ziel das Vermögen stichtagsbezogen darzustellen und den Erfolg einer Geschäftsperiode zu ermitteln.²¹

Weitere Ziele bestehen in der Dokumentation des betrieblichen Geschehens und in der Bereitstellung von Informationen zur zielgerichteten Steuerung des Unternehmens und seiner Überwachung.²²

Die Finanzbuchhaltung erfüllt somit die Aufgabe der Erfassung und Aufbereitung der Zahlenwerte, um sie für weitere Auswertungen zur Verfügung zu stellen. Diese Erfassung erfolgt nach einer systematischen, sachlichen und chronologischen Ordnung, um eine lückenlose Aufzeichnung aller wesentlichen Sachverhalte zu gewährleisten und eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Auswertung zu ermöglichen. Diese Aufzeichnungen und Auswertungen sind von großer Bedeutung, verursachen aber auch hohen Aufwand.²³

Die Finanzbuchhaltung bildet somit die historische Ausgangsbasis zur Unternehmenssteuerung und folgt dabei der Erkenntnis, dass sich wirtschaftliches Handeln durch Zahlen abbilden und vergleichen lässt.²⁴

²¹ Vgl. Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 15

²² Vgl. Bertl, Romuald; Deutsch-Goldoni, Eva; Hirschler, Klaus: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, Wien 2007, S. 1

²³ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 4 f

²⁴ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 184

Gemäß dieser Erkenntnis umfasst sie die Mengen- und Wertgerüste sowohl der innerbetrieblichen Funktionen wie Beschaffung und Absatz, als auch der Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern.²⁵

A stakeholder is a „(...) person, group or organization, that has direct or indirect stake in an organization because it can affect or be affected by the organization's actions, objectives, and policies.“²⁶

Aufgrund der Verschiedenheit der Aufgaben und Interessenten wird das Rechnungswesen in ein internes und in ein externes Rechnungswesen eingeteilt. Beide Teile stehen miteinander in engem Zusammenhang und verwenden teilweise das gleiche Zahlenmaterial, jedoch mit unterschiedlicher Zielsetzung. Denn das interne Rechnungswesen dient in erster Linie der Unternehmenssteuerung durch Planung und Kontrolle, während dagegen beim externen Rechnungswesen die Dokumentationsfunktion im Vordergrund steht.²⁷

Dieses „(...) hat den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung zu entsprechen (...).“²⁸

Es gibt mehrere Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, die im Folgenden dargestellt werden:²⁹

- Grundsatz der Wahrheit: Es dürfen nur Geschäftsvorfälle erfasst werden, die tatsächlich existieren.
- Grundsatz der Vollständigkeit: Es sind alle Geschäftsvorfälle vollständig zu erfassen.
- Grundsatz der Klarheit: Die Bezeichnung von Aktiva und Passiva, sowie von Aufwendungen und Erträgen muss eindeutig sein.
- Grundsatz der Identität: Die Eröffnungsbilanz ist ident mit der Schlussbilanz.
- Saldierungsverbot: Aktivposten dürfen nicht mit Passivposten saldiert werden.

²⁵ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 1

²⁶ <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>

²⁷ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 7

²⁸ UGB (idF v. 1.12.2010) § 195

²⁹ Vgl. Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 42 ff

„Die GoB ändern sich nicht dadurch, dass die Buchhaltung mit Hilfe eines Computersystems erstellt wird.“³⁰

„ Die Eintragungen (...) müssen vollständig, richtig, zeigerecht und geordnet vorgenommen werden.“³¹

Resultierend aus diesen Formvorschriften, müssen die Geschäftsvorfälle demnach vom Ereignis über den Beleg und die Verarbeitung bis zur Ablage nachvollziehbar sein.³²

Um die Ordnungsmäßigkeit der Finanzbuchhaltung sicherzustellen, ist eine systematische, übersichtliche Ordnung und Nummerierung der Konten, die in einem Kontenrahmen festgehalten werden, erforderlich. Im Gegensatz zum allgemein gehaltenen Kontenrahmen, der für alle Branchen verwendbar ist, stellt der Kontenplan die im Betrieb konkret verwendeten Konten dar.³³

Um die Geschäftsfälle, die durch die Belege dokumentiert sind, verbuchen zu können, wird deshalb für die Organisation ein Kontenplan adaptiert, der deren Erfordernissen Rechnung trägt.

Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass die mosambikanische Non-Profit-Organisation gem. Artikel 2 des Dekretes Nr. 36/2006 vom 25. Juli 2006 nicht verpflichtend den nationalen Kontenrahmen anwenden muss, da dieser nur für Unternehmen mit Gewinnabsicht gilt.³⁴

Man unterscheidet hinsichtlich der Art von Buchführungssystemen zwischen der Doppelten Buchführung und der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Bei der Doppelten Buchführung wird der Gewinn durch eine Bestandsverrechnung und durch eine Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt, während der Gewinn bei der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung vereinfacht durch den Überschuss der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben errechnet wird.³⁵

³⁰ Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 48

³¹ UGB (idF v. 1.12.2010) § 190 (3)

³² Vgl. Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 65

³³ Vgl. Karel, Detlev; Handler, Edeltraud; Abt, Richard: Kontierungspraxis, Budapest 2009, S. 9 ff

³⁴ Vgl. Plural editores: Plano Geral de Contabilidade, Maputo 2006, S. 6

³⁵ Vgl. Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 70 ff

Bei der Doppelten Buchführung werden die Betriebseinnahmen und –ausgaben unabhängig von ihrer Bezahlung erfasst. Sie werden bereits mit ihrer Entstehung als Forderung oder Verbindlichkeit dem Geschäftsjahr zugeordnet, zu dem sie zeitlich und sachlich gehören. Im Gegensatz dazu, werden die Betriebseinnahmen und –ausgaben bei der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung nicht im Zeitpunkt des Entstehens, sondern erst im Zeitpunkt ihrer Vereinnahmung bzw. Verausgabung erfasst. Man spricht daher auch vom Zufluss-Abfluss-Prinzip.³⁶

Die meisten Non-Profit-Organisationen führen eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, d.h. ein zahlungsstromorientiertes Rechnungswesen.³⁷

Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung unterstützt nur die Aspekte der Liquidität, im Gegensatz zu einer ausgebauten kaufmännischen Buchführung. Beide Buchführungssysteme dienen in erster Linie der Rechenschaftslegung nach außen, um Spenden- und Kreditgeber zu informieren. Sie sind jedoch für eine ziel- und ergebnisorientierte Führung keinesfalls ausreichend, da die Produktivität, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung nur durch eine ressourcenverbrauchsorientierte und ergebnisorientierte Steuerung hinsichtlich der Leistungen der Organisation gesichert wird. Es ist deshalb neben der finanzwirtschaftlichen Dimension auch eine leistungswirtschaftliche bzw. ergebnisorientierte Dimension des Rechnungswesens erforderlich. Ein solches mehrdimensionales Rechnungswesen ist sinnvoll als ein integriertes System von Ermittlungsrechnungen (Finanz-, Bestandes- und Ergebnisrechnung) zu entwickeln. Alle drei Teilsysteme sind als dokumentierte Rechnungen vergangenheits- und gegenwartsorientiert. Als Planungsrechnungen sind sie auch zukunftsgerichtet. Auf diese Weise wird der für die Management-Prozesse notwendige Soll-Ist-Vergleich ermöglicht.³⁸

³⁶ Vgl. Pernt, Eva; Berger, Wolfgang; Wenk, Marianne: Handbuch für Einnahmen-Ausgaben Rechner, Wien 2010, S. 41 ff

³⁷ Vgl. Schauer, Reinbert: Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen, Bern 2008, S. 5

³⁸ Vgl. Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert: Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern 2009, S. 141

Heutzutage führen nur noch wenige kleine Organisationen die Bücher manuell, da in der Regel die EDV dafür eingesetzt wird.³⁹

Während die Individualsoftware speziell auf die Bedürfnisse eines konkreten Anwenders ausgelegt ist, wird die Standardsoftware für den anonymen Anwender erstellt. Die Standardsoftware hat dadurch den Nachteil, dass der Anwender keine Möglichkeit zur unmittelbaren Einflussnahme auf die Programmgestaltung hat. Während bei Einzelplatzprogrammen immer nur ein Anwender an einem Rechner mit dem Programm arbeiten kann, ist es bei netzwerkfähigen Lösungen auch möglich, dass mehrere Mitarbeiter Buchungen an verschiedenen Geräten, die miteinander vernetzt sind, in ein und dieselbe Datei eingeben.⁴⁰

Beim Ankauf von Software ist darauf zu achten, dass diese zum bereits vorhandenen EDV-System passt und dass sie auch flexibel genug ist, um auch spezielle Auswertungs- und Darstellungswünsche zu berücksichtigen.⁴¹

Es muss angemerkt werden, dass die EDV zu den heikelsten Bereichen in der Organisation zählt. Es ist deshalb von Beginn an auf die Anlagen-, System-, Programm- und Datensicherheit zu achten.⁴²

Dabei muss die Datensicherheit durch ein planvolles Konzept erreicht werden, da sie mehr ein organisatorisches als ein technisches Problem ist. Dies bedeutet in der Umsetzung, dass keine Belegverarbeitung ohne Prüfung der formellen und materiellen Richtigkeit stattfinden darf. Darüberhinaus muss es das Berechtigungskonzept ermöglichen, dass sich die Rechte des Anwenders nur auf seine Tätigkeiten in der Organisation beschränken.⁴³

Bei der Verwendung der elektronischen Datenverarbeitung ist somit darauf zu achten, welche Personen welche Zugriffsberechtigungen bekommen. Darüberhinaus muss

³⁹ Vgl. Bechtel, Wilfried; Brink, Alfred: Einführung in die moderne Finanzbuchführung, München 2007, S. 170

⁴⁰ Vgl. Bertl, Romuald; Deutsch-Goldoni, Eva; Hirschler, Klaus: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, Wien 2007, S. 30

⁴¹ Vgl. Radke, Horst-Dieter: Kostenrechnung, München 2005, S. 99

⁴² Vgl. Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar: ABC der Gestaltung und Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen, Wien 2008, S. 66

⁴³ Vgl. ebenda, S. 44 f

sichergestellt werden, dass das Funktionieren des EDV-Bereiches nicht durch den etwaigen Ausfall einer einzelnen Person gefährdet ist und dass laufend Datensicherungen gemacht werden.⁴⁴

Hinsichtlich der Datensicherung gibt es mehrere Möglichkeiten. Für einen Einzelplatz ist ein normaler CD-Brenner vollkommen ausreichend. Die Daten werden dabei in regelmäßigen Abständen mittels eines Brenn-Programmes gesichert. Der Nachteil bei der Verwendung dieser Methode besteht darin, dass dieser Vorgang manuell erfolgt und deshalb die Gefahr in sich birgt, vernachlässigt oder vergessen zu werden. Bei der Verwendung eines Computer-Netzwerkes ist der Einsatz einer professionellen Backup-Software und eines Sicherungslaufwerkes anzuraten. Diese haben den Vorteil, dass die Sicherung automatisch zu einer im Vorhinein festgelegten Uhrzeit durchgeführt wird.⁴⁵

In der modernen Standardsoftware unterscheidet man zwischen Stamm- und Bewegungsdaten. Stammdaten sind Daten, die sich kurzfristig nicht ändern wie die Kontonummern. Bewegungsdaten sind laufend veränderbar, wie die zu buchenden Geschäftsfälle.⁴⁶

Die manuelle Tätigkeit beschränkt sich bei der EDV-gestützten Buchführung lediglich auf die Belegsammlung und Belegprüfung sowie auf die Belegvorkontierung und Belegeingabe. Die restlichen Buchungen werden programmgerecht durch das IT-System ausgeführt. Die heutigen Buchhaltungsprogramme sind zumeist mit anderen Programmen verbunden, was den Vorteil mit sich bringt, dass sich der Unternehmer relativ schnell Zahlen, Statistiken und Tabellen aus der Buchhaltung holen kann.⁴⁷

Die Planungsrechnung ist ein Instrument der Planung, welche die zahlenmäßigen Auswirkungen der geplanten Maßnahmen aufzeigt. Es gibt für sie jedoch noch kein allgemein anerkanntes Verfahren, wie etwa die Doppik in der Buchhaltung. Dies liegt daran, dass die Planungsrechnung als innerbetriebliches Entscheidungsinstrument

⁴⁴ Vgl. Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 52

⁴⁵ Vgl. Eckl, Hans-Peter: Die Organisation von Buchhaltungen, Wien 2009, S. 31

⁴⁶ Vgl. Wobbermin, Michael: Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung, München 2008, S. 75

⁴⁷ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 126

wesentlich spezifischer auf Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens abzustimmen ist als die auf externe Rechnungslegung spezialisierte Buchhaltung.⁴⁸

Die Unternehmensrechnung lässt sich in abrechnungsorientierte und in entscheidungsorientierte Verfahren einteilen. Zu den abrechnungsorientierten Verfahren zählt die Finanzbuchhaltung. Zu den entscheidungsorientierten Verfahren zählt das integrierte Unternehmensbudget.⁴⁹

Unter einem Budget versteht man einen formalzielorientierten, in wertmäßigen Größen formulierten Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode und mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird. Die gesamte kurzfristige Planung eines Unternehmens kann in einem integrierten Unternehmensbudget zusammengefasst werden. Dieses setzt sich aus einem Erfolgsbudget, einer Budgetbilanz, sowie einem Finanzbudget zusammen.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 104

⁴⁹ Vgl. Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihl, G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 13

⁵⁰ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 241

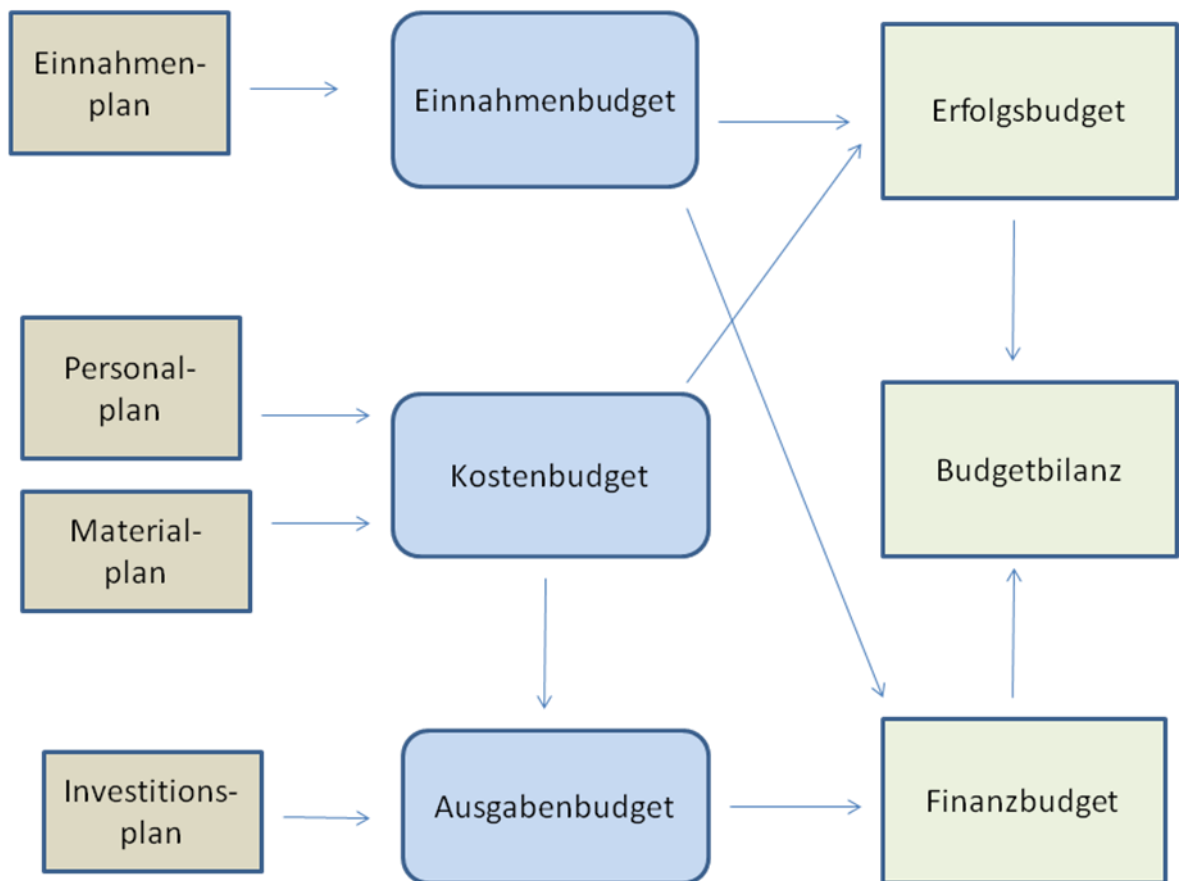


Abbildung 3: Integriertes Unternehmensbudget⁵¹

Der Regelkreis der Unternehmensführung ist ein in sich geschlossenes System, welches aus drei Hauptphasen, nämlich der Analyse, der Planung und dem Controlling besteht. Man beginnt dabei mit der Analyse des Ist-Zustandes, auf dessen Erkenntnissen eine Planung erstellt wird. Im Rahmen eines laufenden Controllings wird dieses mit den tatsächlichen Ist-Zahlen verglichen. Bei Abweichungen werden Korrekturmaßnahmen definiert, umgesetzt und im Rahmen der Planung neu berücksichtigt, wodurch der Regelkreis so seinen stetigen Lauf nimmt. Selbstverständlich erfolgt während des gesamten Kreislaufes ein ständiges Agieren, Koordinieren und Entscheiden der Unternehmensführung.⁵²

⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, München 2009, S. 243

⁵² Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 33

Die Anforderungen an die Unternehmenssteuerung sind einfache Handhabung auf der Datenbasis der Finanzbuchhaltung, eine tägliche Verfügbarkeit sowie die Ausstattung mit operativen und strategischen Planungselementen. Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass die Führungskräfte dadurch entlastet werden.⁵³

Die Aufgabe der Unternehmensplanung besteht in der Gewinnung, Aufbereitung und Verarbeitung aller Informationen unter dem Gesichtspunkt der bestmöglichen Realisierung der Unternehmensziele. Mit Hilfe der Unternehmensplanung sollen alle Alternativen gefunden werden, die zur Zielerreichung beitragen. Planung kann somit als gedankliche Vorwegnahme zielgerichteten zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen definiert werden. Von der Planung ist die Prognose zu unterscheiden. Die Prognose geht von gegenwärtigen Zuständen aus und beschreibt zukünftige Zustände in Form von begründeten Erwartungen. Wenn durch äußere Umstände kein Einfluss auf bestimmte zukünftige Größen möglich ist, kann auch nicht geplant, sondern nur prognostiziert werden. Prognosen sind somit ein Planungshilfsmittel für eine realitätsnahe Planung.⁵⁴

Eine Planungsrechnung wird dann zu einem professionellen Führungsinstrument, wenn sie auf realistischen Zielen basiert, die herausfordernd, aber erreichbar sind. Die Ziele werden anhand von konkreten Prämissen und Maßnahmen plausibel gemacht. Im Rahmen des Controllings, welches unbedingt laufend durchzuführen ist, geht es darum sicherzustellen, dass die Struktur der Planung auch der Struktur der laufenden Buchhaltung entspricht. Denn nur dann ist es möglich, aussagekräftige Vergleiche zu erstellen.⁵⁵

Die Ausgangslage einer jeden Planungsrechnung sind aktuelle Zahlen. Denn um eine Einschätzung über die zukünftige Unternehmensentwicklung treffen zu können, muss zunächst ein ausreichender Überblick über die aktuelle Situation des Unternehmens vorhanden sein. Es empfiehlt sich deshalb die Aufbereitung der Jahresabschlüsse der

⁵³ Vgl. Exler, Markus W.: Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, Herne 2010, S. 341

⁵⁴ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 88

⁵⁵ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 158

letzten drei Jahre sowie die Vorbereitung einer aktuellen Saldenliste.⁵⁶

Basiszahlen	Vorteile, bzw. damit verbundene Chancen	Nachteile, bzw. damit verbundene Risiken
Vorjahr	<ul style="list-style-type: none">• Ganzjahreswert• Korrespondenz mit zu budgetierender Zeitstrecke	<ul style="list-style-type: none">• veraltet, aus Sicht des Budgetjahres bereits Vorvorjahr
kumuliertes Ist	<ul style="list-style-type: none">• aktuell	<ul style="list-style-type: none">• deckt kein vollständiges Jahr ab• schwierig, von Jahresteilern auf Gesamtjahre zu schließen
Budget	<ul style="list-style-type: none">• Ganzjahreswerte	<ul style="list-style-type: none">• Abweichungsinformation auf Basis des kumulierten Ist ergänzend sinnvoll• allgemeine Interpretationsprobleme
Vorschau	<ul style="list-style-type: none">• aktuell• Ganzjahreswerte	<ul style="list-style-type: none">• innenorientiert

Abbildung 4: Basiszahlen für die Planung⁵⁷

Die Planungsrechnung greift auf das Zahlenmaterial des betrieblichen Rechnungswesens zurück. Sie verbindet damit unterschiedliche zeitliche und inhaltliche Dimensionen. Aus diesem Grund wird zwischen strategischer, operativer und taktischer Planung unterschieden. In der operativen und taktischen Planung werden beispielsweise die Finanz- und Liquiditätsströme festgelegt. Darüber hinaus werden die Höhe der einzelnen Kostenbudgets für einen zukünftigen Zeitraum bestimmt und die betriebsnotwendigen Kapital- und Vermögenspositionen sowie die kurzfristige Erfolgsrechnung geplant.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 33

⁵⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Waniczek, Mirko: Unternehmensplanung neu, Wien, 2008, S. 85

⁵⁸ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 153 f

In einem Finanzplan stellt man für einen bestimmten Zeitraum den erwarteten Einnahmen, die zu erwartenden Ausgaben gegenüber.⁵⁹

„In der Technik der Aufstellung von Finanzplänen ist zwischen zeitraumbezogenen Plänen und zeitpunktbezogenen Plänen (Finanzstatus) zu unterscheiden.“⁶⁰

Unter dem Begriff Finanzplanung versteht man die Planung zukünftiger Bilanzen und Erfolgsrechnungen. Denn über diese kann ein Rückschluss auf die zukünftige Liquiditätslage erfolgen.⁶¹

Die direkte Methode bei der Erstellung eines Finanzplanes entspricht einer Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Die indirekte Methode transformiert die Erträge und Aufwendungen zu Ein- und Auszahlungen und erfasst die erfolgsneutralen Änderungen der Aktiva und Passiva.⁶²

Die Unternehmensführung muss die Zahlungsströme so aufeinander abstimmen, dass die zukünftige Zahlungsfähigkeit jederzeit gewährleistet ist. Gleichzeitig muss aber auch das Rentabilitätsziel berücksichtigt werden.⁶³

Der Liquiditätsplan wird aus dem operativen und strategischen Finanzplan abgeleitet. Diese Teile stellen somit die Schnittstelle zwischen der Vergangenheitsentwicklung und der Zukunftsentwicklung dar. Für die Unternehmensführung ist somit die Planung ein wichtiger Teil für die Realisierung, Kontrolle und Steuerung des Unternehmens.⁶⁴

Unter Finanzierung versteht man die Beschaffung von Finanzmitteln, die benötigt werden, um diejenigen Betriebsmittel bereitzustellen, welche die Organisation zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Es ist deshalb bei der Finanzierungsanalyse der gesamte Bereich der Mittelherkunft von Interesse. Eine Analyse der Mittelherkunft gibt Aufschluss über ihre Entwicklung im Zeitablauf. Von großem Interesse ist dabei die

⁵⁹ Vgl. Mihalic, Victor: ABC der Betriebswirtschaftslehre, Wien 2005, S. 69

⁶⁰ Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 282

⁶¹ Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung: Frankfurt am Main 2009, S. 169

⁶² Vgl. Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihl, G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 20

⁶³ Vgl. Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, Duisburg 2008, S. 11

⁶⁴ Vgl. Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 20

Fragestellung, ob alle Möglichkeiten von Finanzgebern und Finanzierungsmitteln ausgeschöpft wurden, und ob sich durch neue Leistungen nicht auch neue Finanzgeber finden ließen. Eine solche Analyse der Mittelherkunft erhält allerdings nur dann ihre volle Bedeutung, wenn sie mit einer detaillierten, zweckmäßigen Analyse der Mittelverwendung gekoppelt ist. Hierfür ist ein fundiertes Rechnungswesen erforderlich.⁶⁵

Bei einer Planungsrechnung sollte unbedingt die kritiklose Übernahme der Vorjahreswerte vermieden werden. Denn die Vergangenheitsdaten dienen zwar als Einschätzung der aktuellen Situation und sind auch als Ausgangsbasis für die Planungsrechnung geeignet, allerdings wäre eine reine Fortschreibung der Vergangenheit nicht zielführend. Des weiteren macht die beste Planungsrechnung wenig Sinn, wenn anschließend kein Plan-Ist-Vergleich durchgeführt wird. Denn die Planungsrechnung endet nicht mit der Erstellung ebendieser, sondern geht fließend in ein laufendes Controlling über. Erst mit einem laufenden Controlling wird eine Planungsrechnung zu einem Steuerungsinstrument. Es ist daher die Durchführung eines laufenden, regelmäßigen Controllings unbedingt erforderlich.⁶⁶

Für eine zielführende Planung ist neben der Analyse der historischen Ergebnisse somit eine Einschätzung zukünftiger Entwicklungen vorzunehmen. Diese Analyse muss vor allem zeitnah aber auch vorausschauend durchgeführt werden. Des weiteren sind die Vollständigkeit und die Zuverlässigkeit der Informationen wesentliche Voraussetzungen. Da die Informationsqualität abnimmt je weiter der Planungszeitraum in der Zukunft liegt, verbleibt dem Planenden nur die Möglichkeit, unterschiedliche Szenarien zu berechnen, um die Auswirkungen unterschiedlicher Einschätzungen festzustellen sowie vorausschauende Maßnahmen treffen zu können.⁶⁷

Diese Szenario-Technik dient somit dazu, durch die Betrachtung von möglichen Entwicklungen Strategien zu formulieren (z.B. best und worst-case-Szenarien). Sie ist

⁶⁵ Vgl. Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert: Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern 2009, S. 264 ff

⁶⁶ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 156 f

⁶⁷ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 218

deshalb sowohl eine Prognose– als auch eine Planungsmethode.⁶⁸

Speziell ein worst-case-Budget ist aufgrund der folgenden zwei Gründe stets zu erstellen: Erstens ist in der Wirtschaft stets mit Überraschungen zu rechnen, weshalb keine Prognose wirklich verlässlich ist. Und zweitens bringt solch ein Budget ans Licht, wo in der Organisation Flexibilität herrscht und wo diese noch einzubauen ist. Dies lässt den Schluss zu, dass durch die Erstellung eines solchen Budgets alle Geschäftsaktivitäten durchdacht werden, was den großen Vorteil mit sich bringt, dass man dadurch in die Lage versetzt wird, für alles Nötige vorzusorgen.⁶⁹

Die Planung stellt hinsichtlich der Datenpflege, sowie der Handhabung und der Benutzerberechtigung besondere Herausforderungen an die Softwareunterstützung. Planungsprozesse sind hochgradig unternehmensindividuell und daher nur schwer mit einem vorgefertigten Planungsschema abzubilden, weshalb ein Planungssystem deshalb in der Regel ohne entsprechende Adaptierung kaum einsetzbar ist. In der Praxis sind sehr häufig Lösungen mittels Excel anzutreffen.⁷⁰

„Durch den Einsatz spezifischer Planungs- und Kontrollsoftware soll der Planungsprozess beschleunigt und der Planungsaufwand (...) reduziert werden.“⁷¹

Die Anforderungen, die an ein Planungsprogramm gestellt werden, sind vielfältiger Natur.

Bei der Verwendung eines Planungsprogramms muss es möglich sein, eine einfache und pragmatische Planungsmöglichkeit hinsichtlich des Erfolgsplans, Finanzplans und der Planbilanz durchzuführen. Die jeweiligen Detailpläne müssen dabei einzeln planbar sein und automatisch zu einer integrierten Planungsrechnung zusammengeführt werden.

Zusätzlich hat ein Planungsprogramm Kennzahlen für die unterschiedlichen Bereiche automatisch zu berechnen. Dadurch kann einfach und schnell neben der Einschätzung der zukünftigen Ertrags- und Liquiditätslage auch eine Einschätzung über die zukünftige Bonität und Rentabilität des Unternehmens getroffen werden.

⁶⁸ Vgl. Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert: Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern 2009, S. 131

⁶⁹ Vgl. Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben, Frankfurt/Main 2006, S. 346

⁷⁰ Vgl. Waniczek, Mirko: Unternehmensplanung neu, Wien, 2008, S. 124 f

⁷¹ Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 310

Des weiteren sind im Planungsprogramm Simulationen, wie beispielsweise die eines Best- bzw. Worst-Case-Szenarios zu berechnen. Und zusätzlich sind Plan-Ist-Vergleiche durchzuführen. Der Aufbau von Berichten hat lediglich einmal erstellt zu werden und ist anschließend im Rahmen der laufenden Plan-Ist-Vergleiche nur mehr mit den aktuellen Zahlen zu befüllen. Abhängig von den jeweiligen Empfängergruppen ist dabei der jeweilige Detaillierungsgrad und der Auswertungsfokus zu variieren.

Die Hauptanforderung an jedes Planungsprogramm ist, dass möglichst wenig Zeit mit Dateneingabe und Datenverarbeitung verbracht wird und alle beschriebenen Funktionen möglichst automatisch durchgeführt werden. Insbesondere der Datenimport der laufenden Ist-Zahlen hat nicht händisch zu erfolgen, sondern ist über eine Schnittstelle per Knopfdruck zu ermöglichen. Eine vollständige Datenintegration aus dem Buchhaltungssystem muss möglich sein. Weiters müssen auch die beschriebenen Berichte automatisch per Knopfdruck mit den aktuellen Zahlen zu befüllen sein und im Optimalfall werden diese sogar automatisch an die jeweiligen Berichtsempfänger versandt. Das heißt, sowohl der Datenimport in das Planungsprogramm als auch der Datenexport aus dem Planungsprogramm müssen einfach, verlässlich und automatisch funktionieren.⁷²

An oberster Stelle der Unternehmensziele steht die langfristige Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens. Denn nur wenn das Unternehmen in seinem Bestand gesichert ist und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung besitzt, können die am Unternehmen interessierten Gruppen ihre Ziele und Absichten durchsetzen.⁷³

„Das Ziel der strategischen Planung ist die Existenzsicherung des Unternehmens.“⁷⁴

Die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung besteht darin, Erfolgspotentiale zu schaffen, d.h. „to do the right things“. Die Aufgabe der operativen Unternehmensführung besteht darin, die Erfolgspotenziale bestmöglich zu nutzen, d.h. „to do the things right“.⁷⁵

⁷² Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 151 ff

⁷³ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 22

⁷⁴ Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 157

⁷⁵ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 23

Aus Sicht der operativen Planung muss die Strategie konkret genug sein, damit diese in Zahlen gegossen werden kann.⁷⁶

Aus diesem Grund ist der Detaillierungsgrad der strategischen Planung niedrig und umfasst nur wenige strategische Zielwerte. Die strategische Planung wird deshalb häufig auch als Grobplanung bezeichnet. Demgegenüber hat die operative Planung einen niedrigen Aggregationsgrad, der durch viele Teilpläne zum Ausdruck kommt. Diese Teilpläne werden letztendlich zusammengeführt und sind in der Regel sehr detailliert. Die operative Planung wird aus diesem Grund auch häufig als Feinplanung bezeichnet.⁷⁷

Eine Notwendigkeit besteht nun darin, die operative auf die strategische Planung abzustimmen, da die kurzfristige Planung nur aus der langfristigen Planung abgeleitet werden kann. Sehr oft wird das erste Planjahr im Detail geplant und die Folgejahre dann mit bestimmten Prozentsätzen fortgeschrieben. Dadurch wird eine plausible Mehrjahresplanung ermöglicht, die auch als Ausgangsbasis für Planungsrechnungen in Folgejahren herangezogen werden kann, ohne dabei jedoch einen übertriebenen Aufwand zu verursachen. Eine Planung auf Wochenbasis hat den großen Vorteil, dass die Liquidität sehr genau geplant und damit eingeschätzt werden kann. Die laufende Aktualisierung ist allerdings mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand verbunden. Sie wird deshalb in der Regel nur dann erstellt, wenn die Liquiditätssituation entweder sehr angespannt ist oder es sehr massive Liquiditätsschwankungen innerhalb eines Monats gibt.⁷⁸

Das Liquiditätsziel ist von Non-Profit-Organisationen uneingeschränkt zu befolgen, da bereits kurzfristige Liquiditätsengpässe zur existentiellen Bedrohung und damit zur Einstellung der Tätigkeit werden können. Zahlungsunfähigkeit kann bei diesen Organisationen bedrohlichere Folgen als bei gewinnorientierten Unternehmen haben, da einerseits die entsprechende Eigentümerstruktur zur Überbrückung von Finanzengpässen fehlt und andererseits Kreditgeber diesen zahlungsunfähigen Organisationen kaum weitere Kreditmittel einräumen. Dies deshalb, weil in der Regel keine künftigen Erlöse aus Umsatzprozessen diese Überbrückungsfinanzierung rechtfertigen. Die

⁷⁶ Vgl. Waniczek, Mirko: Unternehmensplanung neu, Wien 2008, S. 29

⁷⁷ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 158

⁷⁸ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 31 f

Aufrechterhaltung von Liquidität dominiert somit Rentabilitätsüberlegungen und wird zur Hauptaufgabe des Finanzmanagements solcher Organisationen. Diese müssen deshalb ausreichend Kassenbestände halten, um liquide zu sein. Gleichzeitig sind jedoch unangemessen hohe Liquiditätsreserven zulasten eigener Projekte unerwünscht. Dies hat zur Folge, dass eine möglichst präzise Liquiditätsplanung die wesentliche Voraussetzung für den friktionsfreien operativen Ablauf darstellt. Je nach Unternehmensgröße sind tagesgenaue Liquiditätspläne oder monatlich rollierende bis hin zu Ein-Jahres-Finanzpläne zu erstellen. Der Liquiditätsplan kann durch einen Kapitalbedarfsplan erweitert werden, welcher Auskunft über in der Zukunft notwendigen Investitionen und somit über die langfristige finanzielle Grobplanung des Unternehmens gibt.⁷⁹

Durch den Finanzplan wird festgestellt, welcher zusätzliche Bedarf an Finanzmitteln zur Durchführung der geplanten Maßnahmen erforderlich ist bzw. welcher finanzielle Überschuss entsteht. Es ist somit im Zuge der Finanzplanung darüber zu entscheiden, wie die zusätzlichen Mittel zu beschaffen sind bzw. wie der voraussichtlich entstehende Finanzmittelüberschuss zu verwenden ist.⁸⁰

Um die Liquidität im Sinne der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten, müsste ein Unternehmen alle Ein- und Auszahlungen für einen beliebig langen Planungszeitraum taggenau erfassen, was jedoch in der Praxis nicht möglich ist. Dementsprechend wird zwischen kurzfristiger und langfristiger Finanzplanung unterschieden. Bei der kurzfristigen Finanzplanung geht es um die Erfassung des zukünftigen Kapitalbedarfs, wobei der Planungshorizont dafür maximal ein Jahr beträgt. Die langfristige Finanzplanung dient der Planung der Finanzstruktur wie beispielsweise die Ermittlung des Kapitalbedarfs für Schuldentilgungen.⁸¹

Zusätzlich werden mit Hilfe der mittel- bis langfristigen Finanzplanung Investitionsprojekte in Bezug auf ihre Finanzierbarkeit überprüft.⁸²

⁷⁹ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 324 f

⁸⁰ Vgl. Egger, Anton; Winterheller, Manfred: Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 2007, S. 128

⁸¹ Vgl. Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung, Wiesbaden 2007, S. 31 ff

⁸² Vgl. Schwen, Bernd: Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisation, Stuttgart 2009, S. 105

Kriterien	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotenzial	Gewinn, Liquidität
Zeitbezug	nahe und ferne Zukunft	Gegenwart und nahe Zukunft
primäre Orientierung	unternehmensextern	unternehmensintern
Rahmenbedingungen	Komplexität, Dynamik und Diskontinuität des Umfeldes	stabiles Umfeld
Sicherheit der Informationen	unsichere Informationen	sichere Informationen
Freiheitsgrad	hoch	niedrig
Art der Aufgaben	innovative Aufgaben	Routineaufgaben
Integration des Top- Managements	laufend	fallweise

Abbildung 5: Unterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling⁸³

Ein weiteres Aufgabengebiet der unterjährigen Finanzplanung stellt das Cash Management dar. Man versteht darunter die Finanzdispositionen auf den Bankkonten, mit dem Ziel, Guthaben auf den Konten zu möglichst hohen Zinsen anzulegen, bzw. Unterdeckungen auf den Konten zu möglichst niedrigen Zinssätzen zu finanzieren. Die gebräuchlichsten Finanzierungsformen dazu sind Lieferantenkredite oder kurzfristige Bankkredite wie etwa der Kontokorrentkredit.⁸⁴

Unter Gelddisposition versteht man somit das zinsoptimale Management der kurzfristigen Mittel. Fehlende oder mangelhafte Dispositions- und Liquiditätspläne führen oft zu plötzlichen Liquiditätsengpässen, die nur durch sehr teure Bankkredite bzw. Überziehungen beseitigt werden können.⁸⁵

Die Finanzplanung verfügt somit über ein breites Spektrum an Zielsetzungen. Es muss jedoch ausdrücklich festgehalten werden, dass das Liquiditätsziel oberste Priorität

⁸³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 24

⁸⁴ Vgl. Bösch, Martin: Finanzwirtschaft, München 2009, S. 380 f

⁸⁵ Vgl. Werdenich, Martin: Modernes Cash Management: Wien 2006, S. 23

besitzt, denn wenn die Liquidität der Organisation gefährdet ist, steht die Vermeidung einer Zahlungsunfähigkeit an erster Stelle. Andere Zielsetzungen bleiben in diesem Fall zweitrangig.⁸⁶

Aus den Unzulänglichkeiten einer ausschließlich liquiditätsorientierten Steuerung leitet sich die Notwendigkeit einer weiteren Zielgröße ab, nämlich der Zielgröße Erfolg. Dieser misst die Leistungsentstehung und den dafür erforderlichen Ressourceneinsatz in Perioden. Während der Erfolg und die Liquidität eher kurz- und mittelfristiger Natur sind, ist die Zielgröße Erfolgspotenzial vor allem auf eine längerfristige Perspektive gerichtet.⁸⁷

Es ist dabei jederzeit das Wirtschaftlichkeitsprinzip zu beachten. Dies bedeutet, dass der Ressourceneinsatz dabei so zu optimieren ist, dass ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Einsatz- und Ergebnisgrößen erzielt wird.⁸⁸

Das Ziel des Planungsprozesses ist es, kritisch zu hinterfragen, ob die getroffenen Maßnahmen in der Vergangenheit notwendig waren bzw. den gewünschten Effekt erzielt haben. In einem weiteren Schritt wird dann entschieden, ob und in welchem Umfang diese Maßnahmen auch im nächsten Jahr durchgeführt werden sollen. Zusätzlich dient die Planungsrechnung auch dazu, sämtliche Kosten des Unternehmens zu durchleuchten und kritisch zu hinterfragen. Des weiteren dient eine Planungsrechnung dazu, eine Einschätzung darüber zu erhalten, wie sich gewisse Faktoren auf das Unternehmensergebnis auswirken, was in alternativen Planungsvarianten dargestellt wird. Wichtig ist jedoch, dass am Ende des Planungsprozesses lediglich nur eine Planungsversion als Ergebnis übrig bleibt, mit welcher in weiterer Folge auch die Plan-Ist-Vergleiche durchgeführt werden.⁸⁹

Mit der Unternehmensplanung wird die Basis für die umfassende Beschreibung aller Unternehmensbereiche – d.h. die Finanzplanung, den Soll-Ist-Vergleich, die

⁸⁶ Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung: Frankfurt am Main 2009, S. 172

⁸⁷ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 11

⁸⁸ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 325

⁸⁹ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 27

Abweichungsanalyse und die Steuerung - gelegt. Es ist zu betonen, dass bei mangelnder Planung keine Abweichungen festgestellt werden können und Maßnahmen zur Korrektur somit nicht oder nicht rechtzeitig gesetzt werden können. Aus diesem Grund ist die Planung daher als Route zu verstehen, über die gewisse Ziele erreicht werden sollen.⁹⁰

Die Abhängigkeit von Subventionen oder Spenden erschwert teilweise die Planung, da dadurch auf externe Einflüsse Rücksicht genommen werden muss.⁹¹

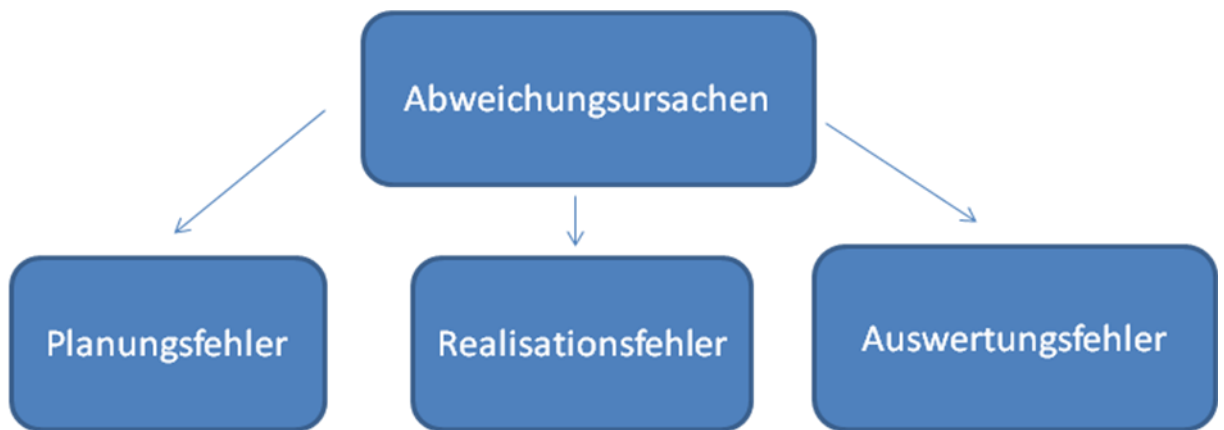


Abbildung 6: Gründe für das Entstehen von Planabweichungen⁹²

Planungsfehler entstehen aufgrund einer fehlerhaften Situationsbeschreibung wie beispielsweise falsche Annahmen über die Ausgangssituation. Realisationsfehler entstehen durch fehlerhaftes Verhalten in der Ausführung. Auswertungsfehler entstehen bei der Istgrößenermittlung, bei Abweichungsberechnungen oder bei Interpretationen.⁹³

Einen besonderen Stellenwert stellt eine ausreichende Dokumentation der Planungsprämissen dar. Denn bei der Planerstellung sind zwar möglicherweise die Beweggründe der einzelnen Planungsprämissen den Planungsverantwortlichen bewusst und ausführlich bekannt. Wenn allerdings später ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt wird

⁹⁰ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 16

⁹¹ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 354

⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin 2005, S. 317

⁹³ Vgl. Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin 2005, S. 317

und eine mögliche Abweichung begründet werden soll, wird diese Information häufig nicht mehr so schnell vorhanden sein. Aus diesem Grund ist detailliert zu dokumentieren, warum welche Planungsprämissen angenommen wurden. Deshalb ist eine Planungsrechnung nur so plausibel wie ihre dokumentierten Prämissen.⁹⁴

Der Planungsprozess ist somit ein permanenter Vorgang, dessen Dynamik der zielgerichteten Weiterentwicklung dient. Als Maß für die Planungseffizienz gilt das Verhältnis zwischen dem betriebenen Aufwand für die Planung und dem Aufwand für das Vorhaben. Grundsätzlich muss im Verhältnis mehr Aufwand für die Planung betrieben werden, wenn die zu planende Aufgabe weniger standardisiert ist. Nach Abschluss der Planung ist es unerlässlich, die Ergebnisse zu plausibilisieren. Dabei ist die gesamte Planung nochmals durchzugehen und alle Annahmen sind auf Validität zu prüfen.⁹⁵

Die Bedeutung der Planung für die Unternehmensführung wird somit durch folgende Punkte zusammengefasst:⁹⁶

- Die Planung zwingt zur klaren Zielformulierung, da sie erst dann eingesetzt werden kann.
- Nur durch eine integrierte Gesamtplanung des Unternehmens ist es möglich, den Beitrag jedes einzelnen Unternehmensteiles zum Gesamtunternehmensziel aufzuzeigen.
- Bei Soll-Abweichungen können bereits frühzeitig Gegensteuerungs- bzw. Anpassungsmaßnahmen gesetzt werden.
- Die Planung zwingt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken der Zukunft.

Der Zweck des Liquiditäts- und Finanzplans liegt in der zeitlich und betragsmäßig richtigen Kapitalbereitstellung, sowie in der Festlegung hinsichtlich der Art und Höhe

⁹⁴ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 49

⁹⁵ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 18 ff

⁹⁶ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 89 f

der Mittelverwendung in Übereinstimmung und Abstimmung mit den übrigen Teilplänen, wie beispielsweise den Absatz-, Personal-, Umsatz- und Investitionsplänen.⁹⁷

Die Planung ist ein Führungsinstrument im Unternehmen, da es den Soll-Ist-Vergleich ermöglicht und dadurch Kontrollmöglichkeiten schafft.⁹⁸

Ewert und Wagenhofer schreiben der Budgetierung zwei wesentliche Funktionen zu: Nämlich, dass die Budgetierung zu einem präzisen Nachdenken über die künftig erzielbaren Erfolge dient, wodurch eine stärkere Zukunftsorientierung mit einer aktiven Beeinflussung von Umweltentwicklungen induziert wird. Und zusätzlich, dass die Budgetierung zu einer Koordination aller Aktivitäten im Unternehmen, wie die Förderung der Kommunikation und die Identifizierung von Problembereichen, führt. Durch diesen intensiven Informationsaustausch werden Engpässe und Problembereiche leichter erkannt.⁹⁹

Neben der Prognosefunktion übernimmt die Budgetierung auch die Kontrollfunktion, denn durch die Vorgabe von konkreten Planwerten setzen Budgets die Maßstäbe zur Leistungsmessung und ermöglichen dadurch einen Vergleich von Soll- und Ist-Resultaten. Darüber hinaus werden Selbstkontrollen und Abweichungsanalysen ermöglicht und damit Anpassungsmaßnahmen zur besseren Zielerreichung unterstützt.¹⁰⁰

Waniczek sieht die Funktionen der Budgetierung u.a. auch darin, dass Pläne motivieren und zudem die Ressourcenverteilung im Unternehmen gelenkt wird. Des weiteren weist er darauf hin, dass eine gute Planung auch IT-Tools benötigt.¹⁰¹

Um einen effizienten Gesamtablauf des Planungsprozesses zu gewährleisten, sind im Vorfeld folgende Punkte zu klären:¹⁰²

- Wer ist für die gesamte Planung verantwortlich?

⁹⁷ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 209

⁹⁸ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 155 f

⁹⁹ Vgl. Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin 2005, S. 415 f

¹⁰⁰ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 230

¹⁰¹ Vgl. Waniczek, Mirko: Unternehmensplanung neu, Wien 2008, S. 15

¹⁰² Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 50

- Aus welchem Grund wird die Planungsrechnung erstellt und wer ist der Adressat der Planungsrechnung?
- Wie sieht die Planungsstruktur aus? Unterscheidet sich die Planungsstruktur von der Struktur in der laufenden Buchhaltung oder muss die Struktur der laufenden Buchhaltung angepasst werden?
- Wann ist der Start für die Planungserstellung und zu welchen Terminen finden Planungsworkshops statt?

Wenn die Ziele einer Organisation nicht festgelegt sind, dann ist effizientes und effektives Führen nicht möglich.¹⁰³

Abschließend werden die Arten der Budgetierung (Top-Down, Bottom-up, Gegenstromverfahren) unterschieden, deren Anwendung abhängig von der Unternehmensstruktur sind.

Die Top-down-Planung sieht eine Verteilung der Planziele ausgehend vom ganzheitlichen Unternehmensziel über die einzelnen Hierarchiestufen vor.¹⁰⁴

Sie richtet sich nach jenen Zielsetzungen, die von der Unternehmensleitung bzw. den Eigentümern vorgegeben werden.¹⁰⁵

Sie zeichnet sich durch Schnelligkeit aus, da sie langwierige Verhandlungen und Abstimmungsprozesse verhindert. Nachteilig ist jedoch die fehlende Einbindung der untergeordneten Stellen, die sich selten respektiert fühlen und wenig Verantwortungsbewusstsein für die Verwendung des Budgets empfinden.¹⁰⁶

Bei der Bottom-up-Budgetierung erfolgt die Budgeterstellung durch die untergeordneten Ebenen und wird auf den verschiedenen Hierarchiestufen zusammengefasst und weitergeleitet. Dadurch können auch Informationen der untergeordneten Ebenen besser in den Budgetierungsprozess einfließen.¹⁰⁷

¹⁰³ Vgl. Hufnagl, Wolfgang: Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit Organisationen, Hamburg 2008, S. 22

¹⁰⁴ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 180

¹⁰⁵ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 215

¹⁰⁶ Vgl. Preißner, Andreas: Budgetierung und Planung, München 2003, S. 75 f

¹⁰⁷ Vgl. Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin 2005, S. 434 f

Bei der Budgetierung im Gegenstromverfahren handelt es sich um ein Herantasten an das Budget, indem die beiden zuvor genannten Arten kombiniert werden.¹⁰⁸

Aufgrund des in Mosambik stark dominierenden Autoritätsprinzips erfolgt in der Organisation eine Top-down-Budgetierung.

Eine Studie, die im Sommer 2004 durch das Österreichische Controller-Institut durchgeführt wurde zeigt, dass Organisationen, die über eine gut ausgebaute Planung und ein gut ausgebautes Berichtswesen verfügen, erfolgreicher im Erreichen ihrer Ziele sind. Darüberhinaus sind sie auch erfolgreicher in Bezug auf die Zahlungsfähigkeit als ihre Mitbewerber mit geringem Controlling-Entwicklungsstand.¹⁰⁹

2.1.3. Mosambikanische Non-Profit-Organisation

Die mosambikanische Non-Profit-Organisation, die Gegenstand dieser Arbeit ist, trägt den Namen „Rudo-Kubatana“. Sie hat ihren Sitz in Chimoio, einer Provinzhauptstadt in Zentralmosambik. Die Stadt hat 180.000 Einwohner und liegt am Korridor zwischen der mosambikanischen Hafenstadt Beira und Harare, der Hauptstadt von Simbabwe. Sie verfügt über eine für mosambikanische Verhältnisse gute Infrastruktur, wie Supermarkt, Banken und einen Flughafen.¹¹⁰

Aufgrund des hohen Güterverkehrs hat diese Region eine der höchsten HIV/AIDS-Rate in Mosambik. Laut Aussagen des Präsidenten der Organisation lag die Rate 2009 in dieser Stadt bei über 20%. Dies erscheint insofern realistisch, da laut einer offiziellen Statistik, die von UNICEF für das Jahr 2007 herausgegeben wurde, die HIV/AIDS-Rate in ganz Mosambik bei 12,5%¹¹¹ lag.

Speziell HIV/AIDS ist eine große Herausforderung für Mosambik, da die sozialen Auswirkungen der Seuche immer eklatanter sichtbar werden wie beispielsweise bei den Engpässen bei Lehrern und Polizisten. Viele Gemeinden und Familien haben nicht mehr die Kapazitäten weitere Aidsweisen aufzunehmen und ihnen die notwendigen Mittel wie

¹⁰⁸ Vgl. Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin 2005, S. 435

¹⁰⁹ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 359 f

¹¹⁰ Vgl. HORIZONT3000, Organisations- und Arbeitsplatzerhebung für Rudo-Kubatana, Wien 2006, S. 5 f

¹¹¹ Vgl. http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique_statistics.html#66

Kleidung, Nahrung oder Schulmaterialien zukommen zu lassen. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass sich die Situation in den kommenden Jahren noch verschärfen wird.¹¹²

Die Organisation wurde am 1. Juni 1997 mit der Zielsetzung gegründet, dass es einerseits keine weiteren Ansteckungen mit dem HIV-Virus gibt und andererseits, dass die bereits an dem Virus erkrankten Personen nicht länger stigmatisiert werden. Die Vision der Organisation ist eine Bevölkerung, die frei von HIV/AIDS ist.¹¹³

Die Organisation wird, um alle gewünschten Projekte zu finanzieren, stets vor große Herausforderungen gestellt. Anhand der folgenden Grafik ist zu ersehen, welche Finanzierungsarten eine Organisation besitzt.

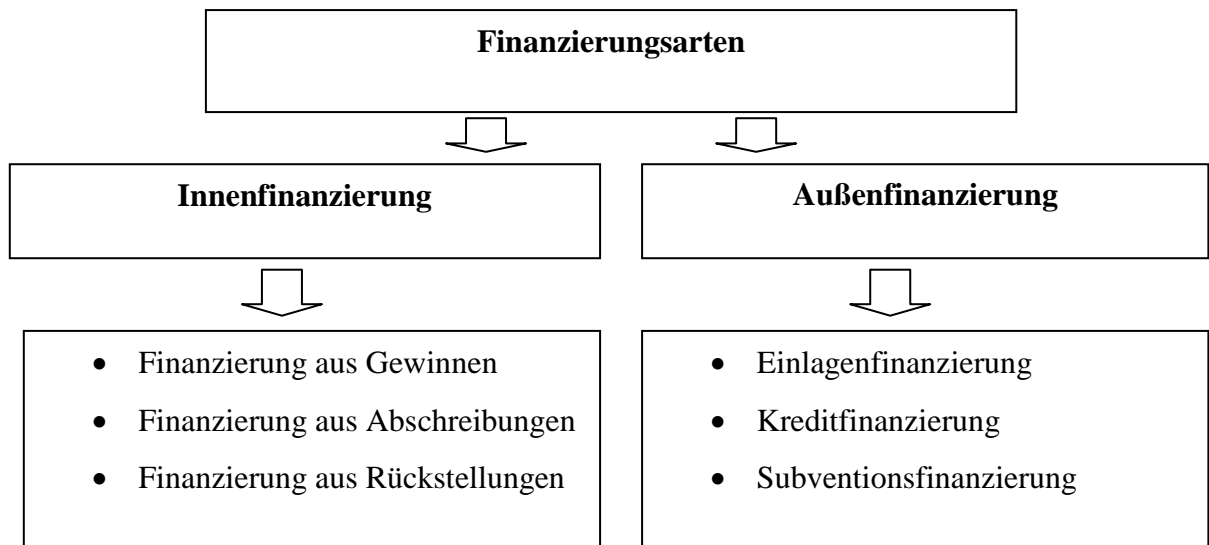


Abbildung 7: Überblick der Finanzierungsarten¹¹⁴

Das Unterscheidungsmerkmal zwischen Innen- und Außenfinanzierung stellt die Herkunft des Kapitals dar.¹¹⁵

„Bei der Innenfinanzierung handelt es sich um eine Finanzierung, bei der die finanziellen Mittel (...) durch innerbetriebliche Vorgänge bereitgestellt werden.“¹¹⁶

¹¹² Vgl. HORIZONT3000, Länderstrategie Mosambik, Wien 2006, S. 4

¹¹³ Vgl. HORIZONT3000, Organisations-und Arbeitsplatzerhebung für Rudo-Kubatana, Wien 2006, S. 2 f

¹¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilber, Klaus; Markus, Hilber; Paul, Hilber: Betriebswirtschaft warming up, Wien 2010, S. 134

¹¹⁵ Vgl. Olfert, Klaus; Reichel, Christopher: Investition: Neckargemünd 2009, S. 18

¹¹⁶ Thommen, Jean-Paul: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Zürich 2008, S. 475

„Bei der Außenfinanzierung wird dem Unternehmen von außen außerhalb des Umsatzprozesses Kapital zugeführt.“¹¹⁷

„Je höher die Außenfinanzierung ist und damit verbunden die Anforderungen der Geldgeber an den Leistungsnachweis und die Transparenz an eine Organisation sind, desto besser entwickelt sich das Finanzmanagement.“¹¹⁸

Rudo-Kubatana finanziert sich fast ausschließlich über die internationale Gebergemeinschaft.

Die internationale Gebergemeinschaft ist durch Botschaften, staatlichen Entwicklungsagenturen, UN-Teilorganisationen, sowie durch die Weltbank, zahlreichen bi- und multilaterale Organisationen und einer Delegation der Europäischen Kommission in der Hauptstadt Maputo vertreten.¹¹⁹

Dies bedeutet, dass die wirtschaftliche Existenz der Organisation durch die Außenfinanzierung, und dabei im Konkreten über die Subventionsfinanzierung, gesichert wird. Darüberhinaus erhält Rudo-Kubatana vom CNCS, dem mosambikanischen Forum gegen HIV/AIDS, für spezielle Projekte finanzielle Mittel.

Eine Non-Profit-Organisation bekommt somit zur Erreichung ihrer Ziele öffentliche Zuwendungen. Darunter versteht man Beihilfen der öffentlichen Hand, die eine operative Unternehmenstätigkeit ermöglichen.¹²⁰

Solche Subventionierungen von mehreren Stellen können damit begründet werden, dass die Existenz und der laufende Betrieb dieser Organisation sinnvoll erscheinen.¹²¹

Da die Organisation über keine Rücklagen verfügt, wirkt bereits das Ausbleiben der Spendengelder für den Zeitraum eines Quartals existenzbedrohend. Dies deshalb, da auch

¹¹⁷ Riehm, Sonja; Riehm, Ashok: Bankkredit adieu! Die besten Finanzierungsalternativen, Neue Wege der Kapitalbeschaffung, Göttingen 2009, S. 22

¹¹⁸ Lichtsteiner, Hans; Gallati, Simone: Finanzmanagement in Nonprofit-Organisationen, Der Schweizer Treuhänder, Vol. 84, Heft 06-07/2010, S. 372

¹¹⁹ Vgl. HORIZONT3000, Länderstrategie Mosambik, Wien 2006, S. 5

¹²⁰ Vgl. Lüdenbach, Norbert; Christian, Dietmar: IFRS Essentials, Herne 2010, S. 183

¹²¹ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 278

die wirtschaftliche Existenz der Mitarbeiter vom Gehaltseingang abhängt und sie somit nicht länger als zwei bis maximal drei Monate auf ihr Gehalt warten können. Bei der Planung hinsichtlich des Bildens von finanziellen Reserven wirkt die Entscheidungstheorie somit unterstützend, da es dank ihr der Organisation ermöglicht wird, auch längerfristig ohne einen Spendeneingang die wirtschaftliche Existenz zu sichern.

Wie bereits erläutert wurde, ist die Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips für die Organisation sehr empfehlenswert, was bedeutet, die Fixkosten möglichst gering zu halten. Denn jeder gesparte Euro in der Verwaltung kann dadurch direkt in die Projekte fließen, wodurch der Ressourceneinsatz optimiert wird.

Da es der Organisation nur möglich ist, jene Projekte durchzuführen, die finanziell von den Spendengeber getragen werden, ist es für die Organisation essentiell, die potentiellen Spendengeber von der Sinnhaftigkeit ihrer Projekte zu überzeugen. Diese Überzeugungsarbeit, die im Rahmen des Reportings durchgeführt wird, dient dazu, dass die Geschäftsführung der Organisation entscheiden kann, welche Projekte realistische Chancen auf ihre Realisierung haben und welche Projekte nicht durchgeführt werden können. Das heißt, es wird danach gestrebt, um von Entscheidungen unter Unsicherheit zu Entscheidungen unter Sicherheit zu kommen.

2.2. Ist-Betrachtung

Dieses Kapitel beschreibt den Zustand der mosambikanischen Non-Profit-Organisation, wie sie der externe Berater anlässlich des Auftrages zu möglichen Verbesserungsmaßnahmen in der Verwaltung beim erstmaligen Besuch vorgefunden hat. Es beschreibt anfangs die Organisationsstruktur sowie die menschlichen und technischen Kapazitäten und mündet nach einer kritischen Würdigung der bisherigen Tätigkeit in Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung.

2.2.1. Personal

Die Organisation wird von einem Präsidenten und sieben Direktoren geleitet, die alle zwei Jahre, durch ihre Mitglieder, neu gewählt werden. Die Organisationsstruktur ist sehr hierarchisch, wie in den meisten Organisationen Mosambiks aufgebaut.

Jeder Direktor leitet einen der folgenden Bereiche:

- 1) HR/Finanzen
- 2) HIV/AIDS-Aufklärungskampagnen
- 3) Durchführung von HIV/AIDS-Tests
- 4) Behandlung von AIDS-Kranken mit Anti-Retroviralen Medikamenten
- 5) Rechtsvertretung von AIDS-Kranken
- 6) Schutz der Frauen und Kinder vor häuslicher Gewalt
- 7) Betreuung von AIDS-Waisenkindern

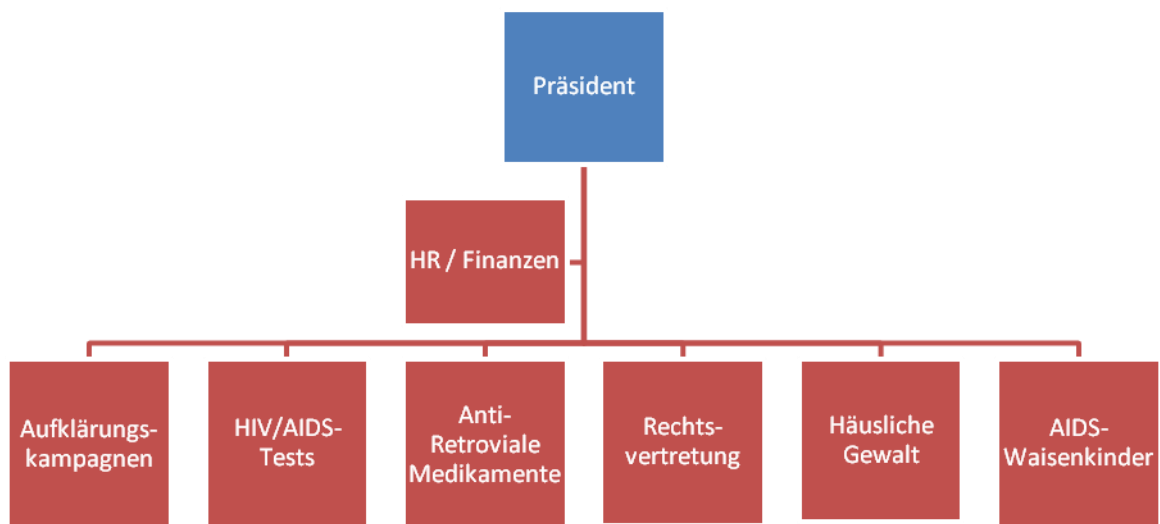


Abbildung 8: Organigramm der Organisation „Rudo-Kubatana“¹²²

In den Bereichen 2-7 gibt es Projekte, die gemeinsam mit anderen lokalen Organisationen durchgeführt werden, und die von unterschiedlichen Geldgebern finanziert werden.

In Mosambik ist eine Vielzahl von lokalen Non-Profit-Organisationen registriert, die über ein Forum zur Vertretung ihrer Interessen gegenüber der Regierung wie auch zum Informationsaustausch verfügen. Allein in der Provinz Manica, dem Sitz von „Rudo-Kubatana“ sind mehr als 60 NGOs registriert.¹²³

¹²² Eigene Darstellung in Anlehnung an HORIZONT3000, Organisations- und Arbeitsplatzerhebung für Rudo-Kubatana, Wien 2006, S. 1

¹²³ Vgl. HORIZONT3000, Länderstrategie Mosambik, Wien 2006, S. 5

Die Tätigkeit des Präsidenten beschränkt sich auf die Pflege der Kontakte mit Gemeindepolitikern. Der Direktor für HR/ Finanzen vergibt die verfügbaren finanziellen Mittel an die jeweiligen Direktoren. Dafür ist ihm ein Buchhalter zur Seite gestellt. Jedem Direktor der Bereiche 2-7 untersteht ein Projektleiter. Der überwiegende Teil des operativen Geschäftes wird von 120 Projektmitarbeitern durchgeführt.

Es sind somit 135 Personen tätig, von denen 15 Personen (1 Präsident, 7 Direktoren, 1 Buchhalter, 6 Projektleiter) in der Verwaltung eingesetzt sind.

Da die Organisation keine eigenen Erträge lukriert, ist sie von internationalen Geldgebern abhängig.

Geldgeber stellen die Anforderung, dass das von ihnen gegebene Kapital auch zweckgebunden verwendet wird.¹²⁴

Deshalb fließen fast ausschließlich finanzielle Mittel in diverse Projekte, nicht aber in die Organisation selbst. Dies bedingt, dass nur die Mitarbeiter in der Verwaltung ein regelmäßiges, wenn auch bescheidenes Gehalt bekommen. Die Projektmitarbeiter bekommen nur bei aktiver Tätigkeit, die in sehr unregelmäßigen Abständen stattfindet, geringe Vergütungen.

Die gesamten Fixkosten, größtenteils handelt es sich dabei um Gehälter, werden dadurch gedeckt, indem 10% des Spendenvolumens dafür abgeschöpft werden. Die restlichen 90% fließen direkt den Projekten zu.

Diese Organisation besteht somit vorwiegend, wie im Non-Profit-Sektor üblich, aus freiwilligen Helfern und ehrenamtlich Tätigen.¹²⁵

Damit Ehrenamtliche wie Hauptamtliche im Sinne der Organisation handeln, ist es erforderlich, dass individuelle und organisationale Zielsetzungen zumindest zum Teil in

¹²⁴ Vgl. Achleitner, Ann-Kristin; Pöllath, Reinhard; Stahl, Erwin: Finanzierung von Sozialunternehmen, Stuttgart 2007, S. 61

¹²⁵ Vgl. Schauer, Reinbert: Fachlexikon Öffentliche Betriebswirtschaft, Wien 2009, S. 48

Einklang gebracht werden.¹²⁶

Von den in Summe 135 Personen, die in dieser Organisation tätig sind, tragen mehr als 80% das HIV-Virus in sich. Darin liegt auch die Begründung, dass der Großteil der Mitarbeiter freiwillig tätig ist. Individuelle und organisatorische Zielsetzungen können aufgrund dieser Situation sehr gut in Einklang gebracht werden, da sich die freiwilligen Mitarbeiter auch als Mitglieder einer Selbsthilfegruppe zuordnen.

Unter einer Selbsthilfegruppe versteht man einen freiwilligen Zusammenschluss von Menschen, die gleich gelagerte Probleme haben und sich gegenseitig ohne professionell geschulten Kräfte helfen und i.d.F. auch öffentliches Problembewusstsein erzeugen wollen.¹²⁷

2.2.2. Hardware und Software

Der externe Berater nahm beim ersten Lokalaugenschein folgendes wahr:

Die Büroräumlichkeiten bestanden aus 4 Arbeitszimmern, in denen ausschließlich die Verwaltungsmitarbeiter untergebracht waren. Eines war für den Präsidenten, eines für den Direkter HR / Finanzen und seinem Buchhalter und in den restlichen 2 Zimmern waren jeweils 3 Direktoren mit den dazugehörigen Projektleitern untergebracht.

Die primären Aufgaben der Organisation wurden direkt bei der Zielgruppe in den Dörfern durchgeführt, sodass keine weiteren Räumlichkeiten notwendig waren.

Ein wichtiger Schritt bei Projektbeginn bestand in der Überprüfung der Hardware. Dabei wird einerseits festgestellt, über welche Hardware die Organisation verfügt, und welche sein sollte.¹²⁸

Die Organisation verfügte über 4 PCs, 2 Drucker, einen Telefon-Festnetzanschluss, sowie einen Internetanschluss und mehrere Handys.

Dass die Organisation sehr hierarchisch geleitet wurde, was mosambikanischen Verhältnissen entspricht, lässt sich sehr deutlich an der Zuteilung dieser Arbeitsmittel erkennen.

¹²⁶ Vgl. Eckardstein, Dudo von; Ridder, Hans G.: Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, Mering 2008, S. 78,

¹²⁷ Vgl. Der Brockhaus in fünfzehn Bänden, Leipzig 1999, Band 12, S. 455

¹²⁸ Vgl. Teich, Irene; Kolbensschlag, Walter; Reiners, Wilfried: Der richtige Weg zur Softwareauswahl, Berlin 2008, S. 42

In jedem Arbeitszimmer stand ein PC zur Verfügung, um den laufenden Betrieb zu gewährleisten. Es handelte sich dabei um ältere Modelle, die von diversen Hilfsorganisationen in den Jahren 2003 – 2007 gespendet wurden. Alle PCs waren mit einem MS-Office Paket ausgestattet, von denen Excel und Word verwendet wurden.

Die Organisation war so organisiert, dass sich im Büro des Präsidenten, neben einem Drucker auch der einzige Internetanschluss befand.

Der andere Drucker befand sich im Büro des Direktors HR / Finanzen und seines Buchhalters. Der Telefon-Festnetzanschluß befand sich ebenfalls im Büro des Präsidenten, was jedoch nur von sekundärer Bedeutung war, da alle Mitarbeiter in der Verwaltung über ein Diensthandy verfügten.

In der Organisation gab es die Regelung, dass ausschließlich der Buchhalter und der Finanzdirektor zu Eingaben in Finanzangelegenheiten berechtigt waren, während der Präsident und die anderen Direktoren nur die Berechtigung hatten, sich Auswertungen aus dem EDV-Programm zu holen. Die 120 Projektmitarbeiter, die sich um die operativen Geschäfte kümmerten, hatten keinen Zugriff zum EDV-System.

Dies hatte folgendes zur Folge:

Wenn die Direktoren das Internet benötigten, mussten sie im Büro des Präsidenten arbeiten. Der Vollständigkeit halber ist anzumerken, dass nur die Direktoren die Berechtigung hatten, im Büro des Präsidenten zu arbeiten. Aus diesem Grund verfügten auch nur sie über eine eigene e-mail Adresse.

Wenn die Projektleiter etwas ausdrucken wollten, kamen sie laufend in das Büro des Direktors HR / Finanzen, da ihnen der Zugang zum Büro des Präsidenten nicht gestattet war.

Aufgrund dieser Regelungen und der mangelnden Anzahl an technischen Geräten war der ordnungsgemäße Geschäftsbetrieb sehr in Mitleidenschaft gezogen, da man auf das Zugreifen auf die benötigten Daten stundenlang, manchmal auch mehrere Tage, warten musste.

Die telefonische Erreichbarkeit, sowohl im Büro als auch für Auswärtstermine, war für alle Mitarbeiter durch Wertkartenhandys sichergestellt. Diese konnten jedoch außerhalb der Stadt, aufgrund eines nichtvorhandenen Netzempfanges, nicht verwendet werden.

Der Direktor HR / Finanzen und sein Buchhalter führten Geschäftsaufzeichnungen nur rudimentär mittels Excel, die jedoch mangels Fachkenntnissen nicht ordnungsgemäß aufbereitet und dargestellt wurden.

Dabei wurde neben einer mangelnden EDV-Ausstattung auch fehlendes Know-How bei der Bedienung der Software festgesellt und mit dem Präsidenten diskutiert. Dem Berater wurde dabei die Aufgabe übertragen, gemeinsam mit dem Direktor HR/Finanzen und dem Buchhalter alle Schritte in Angriff zu nehmen, um ein computergestütztes Finanzplanungssystem in der Organisation zu integrieren.

Um ein computergestütztes Finanzplanungssystem zu betreiben, war es notwendig, einen ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb einzuführen, der über die nötigen technischen Ressourcen verfügte.

Aus diesem Grund mussten 2 Drucker angeschafft werden, damit jedes Büro über einen verfügen konnte. Dies hatte zur Konsequenz, dass in dem Büro des Direktors HR /Finanzen und seines Buchhalters die ständigen Ablenkungen durch die Projektmitarbeiter ein Ende fanden, was den ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb wesentlich unterstützte.

Zusätzlich war es notwendig, ein Buchhaltungsprogramm zu kaufen, das die Basiszahlen für die Erstellung einer Finanzplanung lieferte.

Die Anforderungen, welche an die Software gestellt wurden, wurden in einem Lastenheft beschrieben.¹²⁹

Da in diesem Fall auf keine Besonderheiten in der Organisation Rücksicht genommen werden musste, reichte ein einfaches standardisiertes Buchhaltungsprogramm vollkommen aus. Zwecks zukünftiger Berichte und Präsentationen konnte auf das bestehende MS-Office Paket, welches über Word, Excel und Powerpoint verfügte, zurückgegriffen werden.

¹²⁹ Vgl. Teich, Irene; Kolbenschlag, Walter; Reiners, Wilfried: Der richtige Weg zur Softwareauswahl, Berlin 2008, S. 56

Von Anfang an war es die Prämisse, allfällige Einführungen so einfach wie möglich zu halten, da die Mitarbeiter nach einer Einschulungsphase die Software in Zukunft alleine beherrschen mussten. Des weiteren musste bei der Einführung berücksichtigt werden, dass keine weiteren laufenden Installationen notwendig waren, da die Organisation in Zukunft weder auf externe Berater zurückgreifen konnte, noch sich teure Adaptierungen leisten konnte. Es musste somit erreicht werden, dass nach einer einmaligen Konzeption und Einschulung die Mitarbeiter in der Lage waren, diese für die nächsten 10 Jahre alleine durchzuführen.

2.2.3. Abläufe und kritische Würdigung

Vor allem bei der Planung wurden sehr große Defizite festgestellt. Dies kam sehr deutlich bei den Generalversammlungen, die stets am Ende des Jahres abgehalten wurden, zum Ausdruck. Denn dabei wurde nur über die vergangenen Aktivitäten durch die jeweiligen Direktoren berichtet. Über die Effektivität und Effizienz sowie über Zukunftsaussichten für das gesamte nächste Jahr gab es jedoch keine Aussagen.

Im Bereich HR waren keine Aufgabenbeschreibungen für die Mitarbeiter vorhanden. Es gab keine Personalentwicklungspläne und keine Gehaltsschemata. Die Projektmitarbeiter arbeiteten auf Basis von wöchentlichen Treffen ohne vorheriger Ausarbeitung einer Agenda. Für den Projektleiter wurden lediglich Pläne für das nächste Quartal vom jeweiligen Direktor ausgearbeitet.

Im Bereich der Finanzen wurde die Buchhaltung nur sehr rudimentär geführt. In Folge dessen gab es auch keine Finanzplanung, was die Verhandlungsposition der Organisation gegenüber Geldgebern schwächte, da dadurch die Transparenz nicht vollständig gewährleistet war. Geld wurde somit dann ausgegeben, wenn etwas gebraucht wurde, sofern eines vorhanden war

Vor allem die Diskussion hinsichtlich Transparenz ist in der letzten Zeit auch an Non-Profit-Organisationen nicht spurlos vorbeigegangen. So zeichnet beispielsweise die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers seit 2005 Non-Profit-Organisationen mit dem Transparenzpreis für vorbildliche Berichterstattung über die Einwerbung und Verwendung von Spendengeldern aus. Die durchgängige Transparenz

ist somit als ein zentrales Prinzip der Governance von Non-Profit-Organisationen zu betrachten.¹³⁰

„Nonprofit Governance ist die Führung von Non-Profit-Organisationen (NPO) unter Berücksichtigung eines Interessensausgleiches aller Anspruchsgruppen. Durch Nonprofit-Governance soll die Missionserfüllung sowie die Legitimität und Verantwortlichkeit einer NPO sichergestellt werden.“¹³¹

Damit eine Organisation wirksam geführt werden kann, muss diese vier Grundsätzen unterliegen:¹³²

- 1) Sie muss gemäß dem Wirtschaftlichkeitsprinzip mit den zur Verfügung stehenden Mitteln ein Maximum (=Maximalprinzip), bzw. ein vorgegebenes Ziel mit einem Minimum an Mitteln (= Minimalprinzip) erreichen.
- 2) Sie kann nur durch eine exakte Planung und einer realistischen Einschätzung der betrieblichen Bedürfnisse dem betrieblichen Zweck dienen, da sonst die Gefahr der Über- oder Unterorganisation besteht.
- 3) Sie muss jederzeit den Betrieb aufrechterhalten können.
- 4) Eine Dokumentation von Arbeitsanweisungen ist vorteilhaft, um laufende Rückfragen wegen Unklarheiten zu vermeiden.

Diese vier Grundsätze waren in der Organisation bei der Bestandaufnahme nur sehr rudimentär verankert.

Die Organisation eines Unternehmens lässt sich in die Aufbauorganisation und in die Ablauforganisation aufspalten. Die Aufbauorganisation beschreibt die Struktur, die zwischen den Organisationseinheiten besteht. Das sichtbare Ergebnis ist das Organigramm, in dem gezeigt wird, welche Abteilungen existieren und welche Bereiche welchen unter- über oder gleichgeordnet sind. Die Ablauforganisation betrifft die Regelung der Arbeitsprozesse. Sie beschäftigt sich mit dem „Wie, Wann und Wo“ der Tätigkeiten, die der Geschäftsbetrieb erfordert. Zur Ablauforganisation gehören im Wesentlichen auch Entscheidungswege und Informationsflüsse. Sie dienen dazu, die

¹³⁰ Vgl. Schauer, Reinbert (Hrsg.); Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt, Dieter: Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, Linz 2008, S. 38

¹³¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11523/nonprofit-governance-v7.html>

¹³² Vgl. Hilber, Klaus; Hilber, Markus; Hilber, Paul: Betriebswirtschaft warming up, Wien 2010, S. 68

Arbeitsabläufe besser zu standardisieren und zu routinisieren. Das kleinste Element in der Ablauforganisation ist die Arbeitsanweisung. Die Aufbau- und die Ablauforganisation betrachten somit gleiche Objekte unter verschiedenen Aspekten.¹³³

Anhand des Organigramms von „Rudo-Kubatana“ lässt sich deutlich erkennen, dass jeder Mitarbeiter einen direkten Vorgesetzten hat. Zu jeder dieser Stellen ist es jedoch in Zukunft notwendig Stellenbeschreibungen anzufertigen, da diese momentan noch nicht existieren.

Eine Stellenbeschreibung zeigt die wesentlichen Inhalte und Merkmale einer Stelle wie beispielsweise:¹³⁴

- Bezeichnung der Stelle
- Unter- und Überstellung
- Ziele der Stelle
- Hauptaufgaben, Sonderaufgaben
- Aktive und passive Stellvertretung
- Besondere Anforderungen an den Stelleninhaber

Hinsichtlich der Stellvertretung gilt in der Organisation die Regelung, dass der Direktor für HR / Finanzen den Präsidenten vertritt und die jeweiligen Projektleiter ihre Direktoren.

Der Vorteil dieser Struktur besteht darin, dass es eindeutige Verantwortungsbereiche und somit klare Kompetenzabgrenzungen gibt. Nachteilig ist die Abhängigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.¹³⁵

In dieser Organisation gibt es somit das wichtigste Element der Aufbauorganisation in Form eines Organigramms. Es fehlen jedoch Elemente der Ablauforganisation, vor allem die der Arbeitsanweisung.

¹³³ Vgl. Hudetz, Kai; Kaapke, Andreas: Lexikon Handelsmanagement, Frankfurt am Main 2009, S. 25

¹³⁴ Vgl. Albert, Günther: Betriebliche Personalwirtschaft, Vreden 2009, S. 42

¹³⁵ Vgl. Hilber, Klaus; Hilber, Markus; Hilber, Paul: Betriebswirtschaft warming up, Wien 2010, S. 73

Eine wichtige Säule des Führens mit Zielen stellt die Einführung eines Mitarbeitergespräches dar, welches folgende Ziele hat:¹³⁶

- Strukturierter Dialog zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern
- Schaffen von Klarheit über zukünftige Aufgabenstellungen
- Sicherstellung der Strategieumsetzung
- Feedback über Arbeitserfolge und Notwendigkeiten der Personalentwicklung

Eine Zielvereinbarung ist für die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Denn nur wer klare Ziele hat, wird alle zur Verfügung stehende Energie und Kraft zielgerichtet und damit effizient einsetzen. Ziele sind darüber hinaus der Maßstab, mit dem sie die Leistungen ihrer Mitarbeiter messen können. Letztlich haben Ziele eine Orientierungsfunktion. Sie vermitteln dem Mitarbeiter, in welcher Weise er mit der Erreichung seiner Ziele an dem Unternehmenserfolg mitarbeitet.¹³⁷

Mitarbeitergespräche wurden seit Bestehen der Organisation noch nie durchgeführt.

Abschließend ist zu anmerken, dass die Organisation nur Erfahrung in der Zusammenarbeit mit anderen Non-Profit-Organisationen bei der Durchführung ihres Kerngeschäftes besitzt, jedoch keine bei der Verbesserung der Organisation selbst.

Um bedeutend mehr Mittel durch die Subventionsfinanzierung zu bekommen ist es unerlässlich, dass die Organisation ihre fixen und variablen Kosten ermittelt und entsprechende Budgets erstellt. Sie muss sich deshalb verstärkt um Strukturen und formale Prozesse kümmern, um die Verhandlungsposition bei den Geldgebern zu stärken. Durch die Einführung eines computergestützten Finanzplanungssystems wird die Möglichkeit geschaffen, alle Strukturen zu durchleuchten und in Folge zu verbessern, damit Rudo-Kubatana im internationalen Spendenwettbewerb konkurrenzfähiger wird. Dadurch werden die Aktivitäten auf eine sichere Basis für die nächsten Jahre gestellt.

Es handelt sich dabei um ein typisches Projekt, das durch einen externen Berater durchgeführt wird.

¹³⁶ Vgl. Buber, Renate (Hrsg); Heyer, Michael: Fallstudien zum NPO-Management, Stuttgart 2009, S. 111

¹³⁷ Vgl. Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine: Mitarbeitergespräche, München 2009, S. 103 ff

Denn ein Projekt ist gekennzeichnet durch eine komplexe, innovative erstmalige Aufgabenstellung, sowie durch eine formulierte Zielsetzung und einer zeitlichen Begrenzung.¹³⁸

2.3. Soll-Betrachtung

In diesem Kapitel erfolgt der praxisbezogene Teil der Arbeit. Er hat die Zielsetzung, die in Kapitel 2.1.2 gezeigten theoretischen Grundlagen anhand von demonstrierten Beispielen aufzuzeigen. Die Rechenbeispiele zeigen die finanzielle Situation der mosambikanischen Organisation beginnend im Jahr 1. Der Einfachheit halber werden die Werte in EUR angegeben und nicht in der der mosambikanischen Währung, dem Metical. Zusätzlich ist zu erwähnen, dass es sich nicht um die exakten Werte handelt und nur jene Positionen dargestellt werden, die nötig sind, um die gewünschten Teile demonstrieren zu können. Es ist deshalb festzuhalten, dass die hier gezeigten Werte keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Organisation zulassen.

2.3.1. Einnahmen/Ausgaben-Rechnung

“Das Ziel von Abschlüssen besteht vor allem darin, tatsächlichen und potentiellen Kapitalgebern entscheidungsnützliche Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie deren Entwicklung zu geben.”¹³⁹

Hier wird auch die Unterscheidung des Rechnungswesens in das „Externe Rechnungswesen“ und in das „Interne Rechnungswesen“ deutlich. Das externe Rechnungswesen, die Finanzbuchhaltung, ist vergangenheitsbezogen. Das interne Rechnungswesen ist zukunftsbezogen.¹⁴⁰

Nachdem die nötigen Voraussetzungen in der Organisation geschaffen wurden, um die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung einzuhalten wie sie in Kapitel 2.1.2. beschrieben wurden, wird eine Inventur durchgeführt.

¹³⁸ Vgl. Litke, Hans-D.; Kunow, Ilonka: Projektmanagement, München 2006, S. 8

¹³⁹ Lüdenbach, Norbert; Christian, Dietmar: IFRS Essentials, Herne 2010, S. 1

¹⁴⁰ Vgl. Heister, Werner: Rechnungswesen in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2008, S. 2 f

Diese hat die Zielsetzung, die Vermögensgegenstände und die Schulden zu ermitteln. Diese Aufzeichnungen sind in Form eines sogenannten Eröffnungsinventars niederzuschreiben.¹⁴¹

Die Erstellung des vorliegenden Inventars, und die daraus resultierende Erstellung der Eröffnungsbilanz waren deshalb die ersten Aufgaben des externen Beraters.

A. VERMÖGEN (AKTIVA)

1. Anlagevermögen

Betriebsgebäude	10.000	
Fuhrpark	5.000	
Betriebs- und Geschäftsausstattung	<u>3.000</u>	18.000

2. Umlaufvermögen

Forderungen aus L&L	2.000	
Bankguthaben	1.000	
Bargeld	<u>500</u>	<u>3.500</u>

Summe: 21.500

B. SCHULDEN (PASSIVA)

Bankverbindlichkeiten	4.000	
Verbindlichkeiten aus L&L	<u>6.000</u>	

Summe: 10.000

C. GEGENÜBERSTELLUNG

Summe des Vermögens	21.500
Summe der Schulden	<u>10.000</u>
Reinvermögen = Eigenkapital	<u>11.500</u>

Tabelle 1: Inventar per 1.1. 01¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 80

¹⁴² Eigene Darstellung in Anlehnung an Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 108

Der Vorgang zur Erfassung des Inventars heißt Inventur. Das Inventar besteht aus den Bestandteilen: Vermögensgegenstände, Schulden und dem Saldo, der dem Eigenkapital entspricht. Zum Gründungszeitpunkt muss man das Vermögen und die Schulden feststellen, also ein Gründungsinventar aufstellen. Da im Inventar alle Vermögensgegenstände und Schulden einzeln aufgezeichnet werden müssen, ist dieses sehr umfangreich und unübersichtlich. Es existiert deshalb eine kürzere, übersichtlichere Form, nämlich die Bilanz. In dieser werden nicht alle einzelnen Posten aufgeführt, sondern gleichartige zusammengefasst und lediglich ihre Werte angegeben.¹⁴³

AKTIVA		PASSIVA	
Betriebsgebäude	10.000	Eigenkapital	11.500
Fuhrpark	5.000	Bankverbindlichkeiten	4.000
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3.000	Verbindlichkeiten aus L&L	6.000
Forderungen aus L&L	2.000		
Bankguthaben	1.000		
Bargeld	500		
Summe	21.500	Summe	21.500

Tabelle 2: Eröffnungsbilanz per 1.1.01¹⁴⁴

Wichtig für das Verständnis der Bilanz ist die Erkenntnis, dass das Eigenkapital eine Residualgröße ist, die man erhält, indem man vom Vermögen die Schulden subtrahiert. Diese Logik bewirkt, dass die Summe der Aktiva immer mit der Summe der Passiva ident ist.¹⁴⁵

Das Rechnungswesen hat mehrere Aufgaben, die sowohl vergangenheitsorientiert, als auch planungsorientiert sind:¹⁴⁶

- Dokumentation der bisherigen Leistungserstellung und der finanziellen Situation
- Entscheidungsgrundlage für in Zukunft gerichtete Entscheidungen
- Rechenschaftslegung gegenüber externen Adressaten

¹⁴³ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 59 ff

¹⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 122

¹⁴⁵ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 62

¹⁴⁶ Vgl. Auer, Kurt V.: Jahresabschluss, Kufstein 2005, S. 3

Es ist deshalb Aufgabe des Rechnungswesens, nach der Erstellung einer Eröffnungsbilanz, die Daten der einzelnen Geschäftsfälle zu verfassen, zu verarbeiten und sie für die jeweiligen Adressaten in einer strukturierten Form zugänglich zu machen.¹⁴⁷

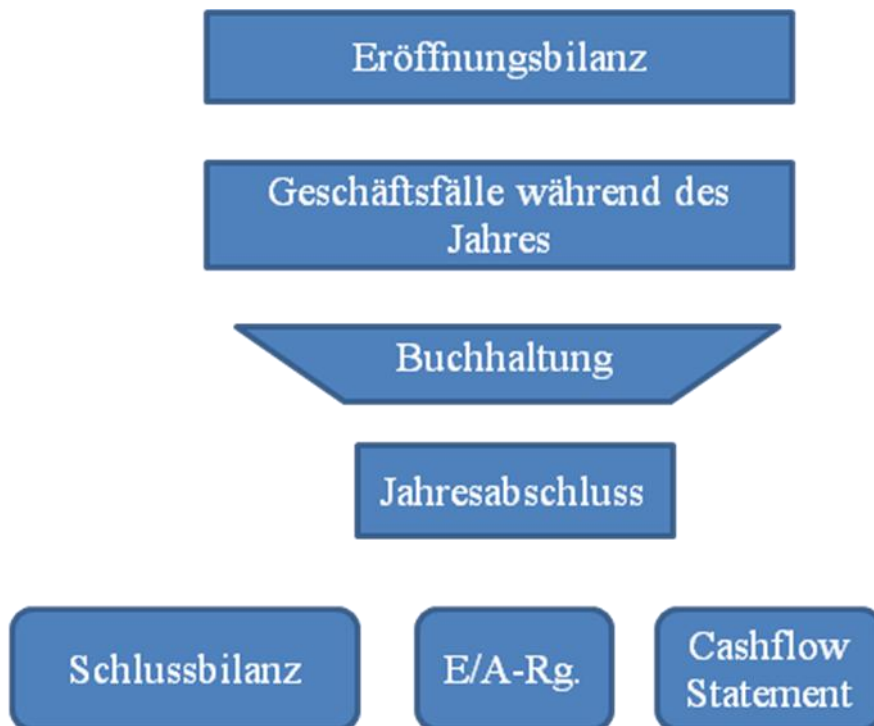


Abbildung 9: Von der Eröffnungsbilanz zum Jahresabschluss¹⁴⁸

Aus der Eröffnungsbilanz zu Beginn eines Jahres wird nach vollständiger Erfassung aller für die Bilanz relevanten Buchungssätze, die Schlussbilanz für das Ende eines Jahres erstellt.¹⁴⁹

Dies bedeutet, dass die Schlussbilanz, als ein Teil des Jahresabschlusses, nur vergangenheitsbezogene Informationen liefert.¹⁵⁰

Der externe Berater hatte im Jahr 01 alle notwendigen Maßnahmen, die in dieser Arbeit ausführlich behandelt wurden, durchgeführt, um den vorliegenden Jahresabschluss zu erstellen.

¹⁴⁷ Vgl. Auer, Kurt V.: Jahresabschluss, Kufstein 2005, S. 175

¹⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Auer, Kurt V.: Jahresabschluss, Kufstein 2005, S. 175

¹⁴⁹ Vgl. Auer, Kurt V.: Jahresabschluss, Kufstein 2005, S. 304

¹⁵⁰ Vgl. Ginthör, Oliver: Bilanzlesen leicht gemacht, Wien 2008, S. 1

	1.1.01	31.3.01	30.6.01	30.9.01	31.12.01
Anlagevermögen	18.000	18.000	22.000	20.000	16.000
Betriebsgebäude	10.000	10.000	10.000	10.000	9.000
Fuhrpark	5.000	5.000	5.000	5.000	3.000
BGA	3.000	3.000	7.000	5.000	4.000
Umlaufvermögen	3.500	5.300	5.700	7.800	9.300
Forderungen aus L&L	2.000	3.200	3.900	4.600	5.900
Bankguthaben	1.000	1.300	1.500	3.000	2.600
Bargeld	500	800	300	200	800
AKTIVA	21.500	23.300	27.700	27.800	25.300
Eigenkapital	11.500	13.200	18.500	18.700	20.500
Bankverbindlichkeiten	4.000	3.500	3.000	3.500	3.000
Verbindlichkeiten aus L&L	6.000	6.600	6.200	5.600	1.800
PASSIVA	21.500	23.300	27.700	27.800	25.300

Tabelle 3: Schlussbilanz per 31.12.01¹⁵¹

Anm.: Um die Entwicklung des Jahres 01 in Folge näher zu analysieren, wurden auch die Quartalswerte angeführt.

Die Aussage der Bilanz ist begrenzt, da die Bilanz keine Fälligkeitstermine für Verbindlichkeiten und Forderungen ausweist. Um bessere Informationen zur Liquiditätslage für die jeweilige Periode oder zum jeweiligen Stichtag zu erhalten, ist der Cash-Flow von großem Nutzen.¹⁵²

¹⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Koller, Werner; Lattner, Christa: Vom Beleg zur Bilanz, Wien 2006, S. 349

¹⁵² Vgl. Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 76 f

Durch den Jahresabschluss wird die Vermögenslage dargestellt und der Erfolg ermittelt. Dies geschieht einerseits durch die Aufstellung des Vermögens und der Schulden in Form einer Bilanz, als auch durch die Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen in Form einer Gewinn- und Verlustrechnung. Es ist diesbezüglich anzumerken, dass die Bilanz zeitpunktbezogen, die Gewinn- und Verlustrechnung jedoch zeitraumbezogen ist.¹⁵³

Der Saldo von Erträgen und Aufwendungen im Rahmen der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ergibt den Jahresüberschuss. Die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung wird daher auch als Überschussrechnung bezeichnet.¹⁵⁴

	1. Qu. 01	2. Qu.01	3. Qu.01	4. Qu.01	Summe 01
Spendenerlöse	300.000	350.000	420.000	330.000	1.400.000
Sonstige Erlöse	0	0	0	2.000	2.000
Personalaufwand	40.000	45.000	42.000	43.000	170.000
Materialaufwand	255.000	300.000	360.000	285.000	1.200.000
KFZ	1.500	2.500	3.000	2.000	9.000
AfA	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Sonstige Ausgaben	2.000	3.000	2.000	3.000	10.000
Überschuss	500	- 1.500	12.000	-2.000	9.000

Tabelle 4: Einnahmen-Ausgaben-Rechnung per 31.12.01¹⁵⁵

Anm.: In Analogie zur Schlussbilanz per 31.12.01 wurden auch hier die Quartalswerte angeführt.

¹⁵³ Vgl. Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, Duisburg 2008, S. 6 f

¹⁵⁴ Vgl. Bertl, Romuald; Deutsch-Goldoni, Eva; Hirschler, Klaus: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, Wien 2007, S. 18 f

¹⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Auer, Kurt V.: Jahresabschluss, Kufstein 2005, S. 304

Eine Ergänzung zum Jahresabschluss stellt der Anlagenspiegel dar, der die Gründe für die Entwicklung des Anlagevermögens vom Zeitpunkt der Anschaffung bis zum Bilanzstichtag zeigt.¹⁵⁶

	Stand 1.1.01	Zugänge	Abgänge	Abschreibungen	Bilanzwert 31.12.01
Gebäude	10.000			1.000	9.000
Fuhrpark	5.000			2.000	3.000
BGA	3.000	4.000	2.000	1.000	4.000
Summe	18.000	4.000	2.000	4.000	16.000

Tabelle 5: Anlagenspiegel per 31.12.01¹⁵⁷

Anm.: Im 2. Quartal gab es einen Zugang bei der Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA) in der Höhe von EUR 4.000,--.

Im 3. Quartal wurde ein Teil der Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA) um EUR 2.000,-- verkauft.

Die Anschaffungskosten werden durch die planmäßigen Abschreibungen, deren Höhe von der Nutzungsdauer der Sachanlage abhängt, verteilt. Die Nutzungsdauer selbst wird nach der voraussichtlichen Nutzbarkeit des Vermögenswertes im Unternehmen bestimmt.¹⁵⁸

Mit dem Begriff „Jahresabschlussanalyse“ bezeichnet man alle Verfahren der Informationsgewinnung und -auswertung, mit deren Hilfe Erkenntnisse über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gewonnen werden. Die beiden Hauptbereiche bestehen in einer erfolgswirtschaftlichen und einer finanzwirtschaftlichen Analyse. Sie ist dementsprechend auf zwei Erkenntnisziele ausgerichtet, nämlich auf die Ertragskraft und die finanzielle Stabilität. Kritisch bleibt anzumerken, dass der Nutzen der Bilanzanalyse durch die mangelnde Zukunftsbezogenheit eingeschränkt wird, da die Bilanzdaten vergangenheitsbezogene Daten liefern. Sie geben nur Auskunft über die Generierung von Erfolg und Liquidität in der Vergangenheit und können daher nur als

¹⁵⁶ Vgl. Auer, Kurt V.: Jahresabschluss, Kufstein 2005, S. 308

¹⁵⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Auer, Kurt V.: Jahresabschluss, Kufstein 2005, S. 308

¹⁵⁸ Vgl. Wagenhofer, Alfred: Internationale Rechnungslegungsstandards – IAS/IFRS, München 2009, S. 201 f

Indikator für die Zukunft genutzt werden. Sie müssen deshalb um eine detaillierte Prognoserechnung ergänzt werden.¹⁵⁹

Die Liquiditätskennzahlen haben zum Ziel, Aussagen über die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu machen. Sie geben somit Auskunft darüber, ob und inwieweit die Verbindlichkeiten in ihrer Höhe und Fälligkeit mit den Zahlungsmittelbeständen und anderen Deckungsmitteln übereinstimmen. Die kurzfristige Ermittlung von Liquiditätskennzahlen dient dem Unternehmen als Frühwarnsystem und Kontrolle darüber, ob das Unternehmen in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht nachzukommen. Sie geben weiterhin Einblick darüber, wie sich die Liquiditätslage des Unternehmens ändert, ob sie angespannter wird oder sich entspannt. Für detailliertere Informationen dient der Finanzplan.¹⁶⁰

Man unterscheidet zwischen der statischen Liquiditätsanalyse, in der eine Bestimmung aufgrund von Bestandsgrößen erfolgt und der dynamischen Liquiditätsanalyse, in der eine Bestimmung aufgrund von Stromgrößen erfolgt. Die statische Liquiditätsanalyse versucht aus den aktuellen Beständen an Aktiva und Passiva auf die Höhe und den zeitlichen Anfall aller künftigen Einnahmen und Ausgaben zu schließen. Zur Messung der kurzfristigen Liquiditätsposition verwendet man üblicherweise sogenannte Liquiditätsgrade, die sich nach der Fristigkeit der einbezogenen Posten unterscheiden. Die dynamische Liquiditätsanalyse orientiert sich an den Cashflow-Ziffern in Form von Kapitalflussrechnungen. Diese sind eine Bewegungsrechnung, die Auskunft über Herkunft und Verwendung liquiditätswirksamer Mittel in einer bestimmten Periode geben.¹⁶¹

Liquiditätskennzahlen dienen dazu, das Verhältnis der Zahlungsverpflichtungen zu den flüssigen Mitteln auszudrücken. Man unterscheidet zwischen der Liquidität 1. Grades (Barliquidität), der Liquidität 2. Grades (Quick Ratio) und der Liquidität 3. Grades (Current Ratio). Alle Liquiditätskennzahlen basieren auf dem Prinzip der „Goldenen Finanzierungsregel“, welche besagt, dass Vermögensgegenständen, die für einen bestimmten Zeitraum im Unternehmen verbleiben, dem Kapital mit derselben Fristigkeit

¹⁵⁹ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 523 f

¹⁶⁰ Vgl. Breitkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 81 ff

¹⁶¹ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 539 ff

gegenüberzustehen hat, um Finanzierungsprobleme bei der Fälligkeit von Kapitalbeträgen zu vermeiden. Mangelnde Liquidität ist die Folge einer unzureichenden Liquiditätsplanung, wodurch sich die hohe Bedeutung eines Finanzplanungssystems erklärt.¹⁶²

Die Liquidität ist dann gesichert, wenn das Unternehmen in der Lage ist, seine künftigen Auszahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Für alle in der Zukunft liegenden Zeitpunkte (t) muss somit folgende Bedingung gewährleistet sein:¹⁶³

Liquide Mittel

+ bis zu t erwartete Einzahlungen

- bis zu t erwartete Auszahlungen

= Wert größer Null

Die Liquiditätsplanung ist ein Teil des Finanzplanes. Sie dient zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Da aus heutiger Sicht die längerfristige Planung zahlenmäßig nur sehr ungenau eingeschätzt werden kann, liegt der Schwerpunkt in der kurz- und operativen Planung. Die Liquiditätsjahrespläne sollten auf ein Jahr mit vierteljährlicher oder monatlicher Unterteilung erarbeitet werden. Damit kann die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit rechtzeitig erkannt und bei Notwendigkeit entsprechend gegengesteuert werden.

Zu unterscheiden ist bei der Planung zwischen abfließenden und zufließenden Finanzströmen. Abfließende Finanzströme betreffen insbesondere die laufenden fixen Kosten wie die Personalkosten. Eine Sonderform bildet der Finanzbedarf für Investitionen. Zufließende Finanzströme erfolgen im Wesentlichen über den Verkauf von Waren und Dienstleistungen oder über die Veräußerung von Anlagevermögen.

Zur Liquidität gehören folgende Mittel: verfügbare Barmittel, täglich fällige Guthaben bei Banken und die verfügbare Kreditlinie.

Aufgrund ihrer relativ schnellen Verfügbarkeit spricht man bei diesen Mitteln von der Liquidität ersten Grades.

Zur Liquidität zweiten und dritten Grades zählen Mittel, deren Verfügbarkeit nur mit zeitlicher Verzögerung möglich ist. Hierzu zählen flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen.

¹⁶² Vgl. Werdenich, Martin: Modernes Cash Management: Wien 2006, S. 82 f

¹⁶³ Vgl. Wagenhofer, Alfred: Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung, Wien 2008, S. 228

Das eigentliche Ziel der Liquiditätsplanung liegt darin, möglichst genaue Informationen über die zu erwartenden Geldströme geordnet nach Zeit, Betrag und Zuverlässigkeit der Schuldner, zu erhalten. Die Genauigkeit der Saldoprognose nimmt mit zunehmender Zeitspanne ab.

Die Prognosen hinsichtlich des zu erwartenden Saldos des liquiden Betriebsvermögens sind umso zuverlässiger, je geringer der Zeitraum ist, für den in die Zukunft gesehen wird. Eine gute Liquiditätsplanung bringt den Vorteil, dass finanzielle Mittel länger auf den Konten der Unternehmen gehalten werden können, was zu einer Senkung der Zinskosten für Kredite führt. Darüber hinaus können rentable Kurzinvestitionen getätigt werden.¹⁶⁴

Die Finanzierungsrechnung, die kein Teil des Jahresabschlusses ist, schließt neben den liquiden Mittel zusätzlich noch die liquiditätsnahen Mittel mit ein. Unter liquiditätsnahen Mitteln versteht man kurzfristige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten.¹⁶⁵

Eine Unternehmung gilt dann als ausreichend liquide, wenn sie in der Lage ist, jederzeit ihren eingegangenen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Es ist das Ziel der finanziellen Unternehmensführung, dass die Zahlungsströme so aufeinander abgestimmt sind, dass die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens unter Beachtung der Unsicherheit zukünftiger Zahlungen zu jedem Zeitpunkt gewährleistet ist. Dies erfordert eine ausgebaute und in die Gesamtunternehmenssteuerung integrierte Finanzierungsrechnung. Dadurch werden Aussagen über Ursachen des Unterschieds zwischen Periodenerfolg und Liquidität ermöglicht.¹⁶⁶

Dank der Aufsplittung der Schlussbilanz in Quartalswerte wurde ein Aufzeigen der Entwicklung der Liquiditätsstufen 1 und 2, der Liquidität 1 und 2. Grades, sowie dem Working Capital und dem Working Capital Ratio ermöglicht.

¹⁶⁴ Vgl. Breitkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 16

¹⁶⁵ Vgl. Heister, Werner: Rechnungswesen in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2008, S. 32 f

¹⁶⁶ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller Axel; Mattner Gerhard; Schultze Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 16

	31.3.01	30.6.01	30.9.01	31.12.01
Liquide Mittel	2.100	1.800	3.200	3.400
- kurzfristige Verbindlichkeiten	- 3.300	- 3.100	- 2.800	- 900
= Liquiditätsstufe 1	- 1.200	- 1.300	400	2.500
Liquide Mittel	2.100	1.800	3.200	3.400
+ Lieferforderungen	3.200	3.900	4.600	5.900
- kurzfristige Verbindlichkeiten	- 3.300	- 3.100	- 2.800	- 900
= Liquiditätsstufe 2	2.000	2.600	5.000	8.400

Tabelle 6: Liquiditätsstufen 1 und 2 per 31.12.01¹⁶⁷

Anm.: Unter liquide Mittel fallen die Kassabestände und die Bankguthaben. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten betragen 50 % der Lieferverbindlichkeiten. Die Bankverbindlichkeiten sind alle langfristiger Natur.

Eine zu hohe Liquidität ist eher negativ zu bewerten, da für Kassenbestände keine, für Kontokorrentguthaben nur sehr geringe Zinserträge erzielt werden. Die Aussagekraft der Liquiditätsanalyse ist jedoch nicht besonders hoch, da nämlich nur zu einem Stichtag festgestellt werden kann, ob die Organisation liquide ist oder nicht. Im Rahmen der Liquiditätsanalyse sind vor allem die Liquidität 1. Grades und die Liquidität 2. Grades üblich, die folgendermaßen berechnet werden:¹⁶⁸

Liquidität 1. Grades = Liquide Mittel / Kurzfristiges Fremdkapital

Liquidität 2. Grades = Kurzfristiges Umlaufvermögen / Kurzfristiges Fremdkapital

¹⁶⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Heister, Werner: Rechnungswesen in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2008, S. 41

¹⁶⁸ Vgl. Wagenhofer, Alfred: Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung, Wien 2008, S. 228 f

	31.3.01	30.6.01	30.9.01	31.12.01
Liquidität 1. Grades	63,6 %	58,1 %	114,3 %	377,8%
Liquidität 2. Grades	112,1 %	121,0 %	196,4 %	705,6 %

Tabelle 7: Liquidität 1. und 2 Grades per 31.12.01¹⁶⁹

Anm.: Die Forderungen sind zu 50 % kurzfristiger Natur.

Die Liquidität 1. Grades zeigt, wie viele der kurzfristigen Verbindlichkeiten mit liquiden Mitteln getilgt werden können, wobei eine Zielgröße zwischen 50 und 100 % definiert wird.¹⁷⁰

Eine wesentliche Verbesserung der Liquiditätskennzahlen 1 Grades und 2 Grades ist im 4. Quartal 01 festzustellen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Überschuss im 3. Quartal in der Höhe von EUR 12.000,-- zur Reduzierung der Lieferverbindlichkeiten um mehr als 2/3 (von EUR 5.600,-- auf EUR 1.800,--) verwendet wurde.

Eine weitere Kennzahl, die im Rahmen der Liquiditätsanalyse erstellt wird, ist die Liquidität 3. Grades. Diese wird auch des öfteren Working Capital genannt.¹⁷¹

Das Working Capital berechnet sich aus der Differenz des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten. Es gibt Aufschluss über die finanzielle Stabilität und Flexibilität eines Unternehmens.¹⁷²

¹⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wagenhofer, Alfred: Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung, Wien 2008, S. 228

¹⁷⁰ Vgl. Braun, Jürgen; Braun, Tatjana: Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum, München 2010, S. 327

¹⁷¹ Vgl. Exler, Markus W.: Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, Herne 2010, S. 123

¹⁷² Vgl. Werdenich, Martin: Modernes Cash Management: Wien 2006, S. 84 f

	31.3.01	30.6.01	30.9.01	31.12.01
Umlaufvermögen	5.300	5.700	7.800	9.300
- kurzfristige Verbindlichkeiten	- 3.300	- 3.100	- 2.800	- 900
= Working Capital	2.000	2.600	5.000	8.400

Tabelle 8: Working Capital per 31.12.01¹⁷³

Ein positiver Wert beim Working Capital besagt, dass Teile des Umlaufvermögens langfristig finanziert sind.¹⁷⁴

Eine weitere Liquiditätskennzahl ist die Working Capital Ratio, die folgendermaßen berechnet wird:¹⁷⁵

Working Capital Ratio = Umlaufvermögen / Kurzfristiges Fremdkapital

	31.3.01	30.6.01	30.9.01	31.12.01
Working Capital Ratio	1,6	1,8	2,8	10,3

Tabelle 9: Working Capital Ratio per 31.12.01¹⁷⁶

Eine Working Capital Ratio unter 1 bzw. ein negatives Working Capital ist ein Anzeichen für eine möglicherweise angespannte Liquidität. Nach der sogenannten „Banker’s rule“ sollte das Working Capital Ratio größer als 2 sein.¹⁷⁷

Wie bei den Liquiditätskennzahlen 1 Grades und 2 Grades ist auch im Working Capital und im Working Capital Ratio eine deutliche Verbesserung im 4. Quartal 01 festzustellen. Dies ist ebenfalls auf die Reduzierung der Lieferverbindlichkeiten durch den Überschuss im 3. Quartal zurückzuführen.

¹⁷³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Werdenich, Martin: Modernes Cash Management: Wien 2006, S. 84

¹⁷⁴ Vgl. Braun Jürgen; Braun Tatjana: Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum, München 2010, S. 327

¹⁷⁵ Vgl. Wagenhofer, Alfred: Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung, Wien 2008, S. 230

¹⁷⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wagenhofer, Alfred: Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung, Wien 2008, S. 230

¹⁷⁷ Vgl. Wagenhofer, Alfred: Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung, Wien 2008, S. 230

Durch die Verwendung von Kennzahlen erhält man somit bestimmte Informationen zur betrieblichen Entwicklung. Aus diesem Grund sind diese kontinuierlich zu erstellen und zu beobachten.¹⁷⁸

Zusätzlich ist im Rahmen der Jahresabschlussanalyse die Cash-Flow-Rechnung zu betrachten.¹⁷⁹

Dies auch vor dem Hintergrund, dass sowohl Kontoauszüge, als auch die einmal im Jahr erstellte Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung bei weitem nicht ausreichen, um eine Früherkennung finanzieller Probleme in Bezug auf die Liquidität zu ermitteln und entsprechend gegenzusteuern.¹⁸⁰

Unter dem Cash-Flow versteht man den Nettozugang an flüssigen Mitteln innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Er wird errechnet, indem man den Bilanzgewinn, jedoch ohne Gewinnvortrag, um die Abschreibungen, um die neu gebildeten Rücklagen und um die langfristigen Rückstellungen erhöht.¹⁸¹

Der Cash-Flow wird somit dadurch gebildet, indem man alle liquiditätswirksamen Eingänge und Ausgänge gegenüberstellt. Aus diesem Grund finden alle nicht zahlungswirksamen Faktoren, wie beispielsweise die Abschreibungen, Eingang in die Cash-Flow-Rechnung.¹⁸²

Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung sind ein etablierter Teil der Finanzberichterstattung. Sie gelten als eine Art Momentaufnahme der derzeitigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten eines Unternehmens sowie als Zusammenfassung der wirtschaftlichen Transaktionen und Performance eines Unternehmens für ein bestimmtes Zeitintervall. Das dritte große Standbein der Finanzberichterstattung ist die Kapitalflussrechnung, die auch unter dem Begriff „Cash Flow Statement“ bekannt ist. Sowohl nationale als auch internationale Standardsetter sind sich einig, dass die Darstellung von Cashflows ein notwendiger Bestandteil einer

¹⁷⁸ Vgl. Vollmuth, Hilmar J.: Kennzahlen, München 2006, S. 16 f

¹⁷⁹ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 217

¹⁸⁰ Vgl. Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 60

¹⁸¹ Vgl. ebenda, S. 26

¹⁸² Vgl. Werdenich, Martin: Modernes Cash Management, Wien 2006, S. 78

vollständigen Finanzberichterstattung ist. Die Informationen, die aus der Kapitalflussrechnung gezogen werden, sind weder aus der Bilanz, noch aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zu gewinnen oder derart deutlich zu erkennen.¹⁸³

Die Kapitalflussrechnung ist eine Bewegungsrechnung, die Auskunft über die Herkunft und Verwendung liquiditätswirksamer Mittel während einer bestimmten Periode gibt. Dadurch spiegelt diese eine wesentliche Dimension der Finanzlage eines Unternehmens, nämlich den Zu- und Abgang von liquiden Mitteln, wieder. Der Begriff der Finanzlage umfasst neben der Fähigkeit, jederzeit die fälligen Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können, auch die Fähigkeit, Zahlungsüberschüsse erwirtschaften zu können. Mit diesem dynamischen Aspekt beschäftigt sich keiner der anderen Teile des Jahresabschlusses. Im Detail ist es Zweck der Kapitalflussrechnung, ergänzende Aussagen über die finanzielle Entwicklung der jeweiligen Unternehmen zu machen, die dem Jahresabschluss nicht oder nur mittelbar entnommen werden können. Die Kapitalflussrechnung ist als eine spezielle für externe Zwecke aufbereitete Finanzierungsrechnung anzusehen. Während die Vermögens- und Kapitalkonten in der Bilanz, die Aufwands- und Ertragskonten in der Gewinn- und Verlustrechnung Berücksichtigung finden, so bilden die Einzahlungs- und Auszahlungskonten die Grundlage für die Kapitalflussrechnung.¹⁸⁴

Die Geldflussrechnung wird in die drei folgenden Aktivitätsbereiche aufgeteilt:¹⁸⁵

- Geldfluss aus der laufenden Tätigkeit
- Geldfluss aus Investitionstätigkeit
- Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit

Der operative Cashflow umfasst Ein- und Auszahlungen aus ordentlicher betrieblicher Tätigkeit und er gilt als Indikator für die Innenfinanzierungskraft des Unternehmens aus dem Kerngeschäft. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit umfasst Ein- und Auszahlungen aus Investitionen und Desinvestitionen und er gibt Auskunft über die Mittelverwendung zur Generierung künftiger Erträge. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit umfasst Ein- und Auszahlungen aus der Aufnahme und der

¹⁸³ Vgl. Epstein, Barry J., Jermakowicz, Eva K.: Handbuch International Financial Reporting Standards 2010, Weinheim 2010, S. 137 f

¹⁸⁴ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 463 f

¹⁸⁵ Vgl. Ginthör, Oliver: Bilanzlesen leicht gemacht, Wien 2008, S. 78

Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten und er liefert Informationen zur Abschätzung zukünftiger Ansprüche von Kapitalgebern.¹⁸⁶

Um die Übersicht zu wahren, wird das Cashflow-Statement und der Fondsänderungsnachweise hier nur für den 31.12.01 dargestellt.

In der Anlage 1 und 2 finden sich diese für alle 4 Quartale.

Überschuss	9.000
+ Abschreibungen	+ 4.000
- Erträge aus dem Abgang von AV	- 2.000
+/- Abnahme (+) bzw. Zunahme (-) von Forderungen aus L&L	- 3.900
<u>+/- Zunahme (+) bzw. Abnahme (-) von Verbindlichkeiten aus L&L</u>	<u>- 4.200</u>
1 = Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	2.900
- Auszahlungen für den Kauf von AV	- 4.000
+ <u>Einzahlungen aus dem Verkauf von AV</u>	<u>2.000</u>
2 = Cashflow aus der Investitionstätigkeit	- 2.000
+ Einzahlungen aufgrund der Aufnahme von Bankkrediten °	500
- <u>Auszahlungen aufgrund der Rückzahlung von Bankkrediten *</u>	<u>- 1.500</u>
3 = Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	- 1.000
1+2+3 = Veränderung des Finanzmittelbestandes:	- 100

Anm.: ° Im 3. Quartal wurde ein Kredit in der Höhe von EUR 500,-- aufgenommen.

* In den Quartalen 1, 2 und 4 wurden jeweils EUR 500,-- an Kredit zurückbezahlt.

(Diese Ein- und Ausgänge sind in der Schlussbilanz unter der Position „Bankverbindlichkeiten“ ersichtlich.)

Tabelle 10: Cash-Flow per 31.12.01¹⁸⁷

¹⁸⁶ Vgl. Panitz, Claus; Waschkowitz, Carsten: Reportingprozesse optimieren, Stuttgart 2010, S. 122

¹⁸⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihl, G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 22 f

Die rechnerische Richtigkeit wird folgendermassen kontrolliert:

Das Bargeld und das Bankguthaben beträgt per 31.12.01 EUR 3.400,-- und per 1.1.01 EUR 1.500,--. Die Veränderung des Finanzmittelbestandes beträgt somit EUR 1.900,--. Jedoch wurden EUR 2.000,-- aus dem Erlös des Anlagevermögens erzielt, sodass die Veränderungen um diese Zahl bereinigt, nur mehr EUR - 100,-- beträgt.

Während bei der Berechnung des Cashflows die Veränderung des Finanzmittelbestandes angezeigt wird, ersieht man aus dem Fondsänderungsnachweis den Endbestand der liquiden Mittel.¹⁸⁸

Liquide Mittel per 1.1. des Geschäftsjahres	1.500
+/- Veränderung des Finanzmittelbestandes	- 100
= Liquide Mittel per 31.12. des Geschäftsjahres	1.400

Tabelle 11: Fondsänderungsnachweis per 31.12.01¹⁸⁹

Die rechnerische Richtigkeit wird folgendermassen kontrolliert:

Das Bargeld und das Bankguthaben beträgt per 31.12.01 EUR 3.400,--, bereinigt um den Erlös aus dem Anlagevermögen von EUR 2.000,-- ergibt einen Saldo in der Höhe von 1.400,--

Abschreibungen wirken bei der indirekten Ermittlung der Kapitalflussrechnung als „Zufluss“ von flüssigen Mitteln, da sie als Aufwendungen die Startgröße der Kapitalflussrechnung, nämlich das Ergebnis, gemindert haben. Da diese Aufwendungen jedoch nicht mit dem Abfluss von flüssigen Mitteln verbunden sind, wird das Ergebnis korrigiert, indem dieser Posten wieder zurückaddiert wird. Abschreibungen wirken trotzdem als Finanzierung, da Abschreibungsrückflüsse grundsätzlich auf ersparten Auszahlungen beruhen, da der Kauf des Investitionsgutes und eventuell die damit verbundene Auszahlung bereits in einer früheren Periode erfolgt ist. Damit ein Finanzierungseffekt eintritt, müssen die Abschreibungsgegenwerte dem Unternehmen als

¹⁸⁸ Vgl. Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihir, G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 21

¹⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihir G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 21

Einzahlungen zugeflossen sein. Werden die zurückfließenden Mittel nicht zur Ersatzbeschaffung benötigt, so wird dies als Kapitalfreisetzungseffekt bezeichnet. Werden die freien Mittel sofort wieder in Anlagegüter gleichen Typs und gleicher Anschaffungskosten reinvestiert, so folgt daraus der Kapazitätserweiterungseffekt. Man spricht in diesem Fall auch von dem sogenannten „Lohmann-Rutchi-Effekt“.¹⁹⁰

Es muss das Ziel eines jeden Unternehmens sein, sich langfristig selbst aus dem Cash-Flow heraus zu finanzieren, um die Liquidität zu gewährleisten. Sich selbst aus den Umsatzerlösen bzw. aus dem Cash-Flow heraus zu finanzieren bedeutet nämlich, aus eigener Kraft durch den erzielten Gewinn die Liquidität des Unternehmens zu sichern. Obwohl der Cash-Flow eine gute Messgröße für die Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens ist, ist er bezogen auf die Vergangenheitsentwicklung nur begrenzt aussagefähig. Dies z. B. deshalb, wenn die nötigen Ersatzinvestitionen für die Folgejahre unterlassen wurden. In diesem Falle ist zwar der Cash-Flow kurzfristig gesehen recht gut, aber langfristig nicht von Vorteil, da das Unternehmen mit veralteter Technik und veralteten Anlagen arbeitet. Denn dadurch wird die Produktivität und Rentabilität im starken Umfang an Leistung verlieren. Ziel eines Unternehmens muss es deshalb sein, sowohl die kurzfristige, als auch die langfristige Finanzierung zu sichern. Dann nämlich erfüllt der Cash-Flow seine strategische Bedeutung und Zielorientierung.¹⁹¹

Es gibt mehrere Bereiche bei denen die Zahlungsfähigkeit optimiert werden kann. Darunter fällt zum einen die Disposition und Planung von niedrigverzinsten Bankguthaben und hoch verzinsten Bankverbindlichkeiten. Denn fehlende bzw. mangelhafte Finanz- und Dispositionspläne bergen die Gefahr, dass sie zu plötzlichen Liquiditätsengpässen führen und dann nur durch sehr teure Bankkredite bzw. Überziehungen beseitigt werden können.

Weitere Bereiche betreffen hohe Kundenforderungen bei langer Außenstandsdauer sowie eine geringe Ausnutzung von attraktiven Lieferantenskonti. Aber auch hohe Bankspesen und Geldverkehrskosten, sowie schlecht verzinsten Bankguthaben statt höher verzinsten Geldanlagen müssen stets hinterfragt werden.¹⁹²

¹⁹⁰ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 226 f

¹⁹¹ Vgl. Breitkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 26 ff

¹⁹² Vgl. Werdenich, Martin: Modernes Cash Management, Wien 2006, S. 215

Um die Finanzierung und Liquidität sicherzustellen und zu steuern ist eine Finanzplanung unerlässlich und dient der Risikopolitik. Da sich Banken bei der Besicherung von Krediten bei Non-Profit-Organisationen mangels faktischer Liquidierbarkeit nicht auf Gegenstände des Anlagevermögens stützen können, sind Cash-Flow-Prognosen für die Kreditwürdigkeitsprüfung bei längerfristigen Kreditvergaben von primärer Bedeutung. Bei der Außenfinanzierung ist jedenfalls auf die Diversifikation der Kapitalgeber zu achten. Abhängigkeit von einer einzigen oder einigen wenigen Finanzierungsquellen führt zur Gefahr der Einschränkung der Dispositionsfreiheit bzw. zur existentiellen Bedrohung, wenn Kapitalgeber ihre Finanzierungszusagen nicht einhalten.¹⁹³

Die Gliederung der Kosten nach ihrer Beschäftigungsabhängigkeit führt zu den variablen und zu den fixen Kosten.¹⁹⁴

Unter den variablen Kosten versteht man jene Kosten, bei denen ein direkter Zusammenhang zwischen der Erstellung der Leistung und der Kostenhöhe besteht. Unter den Fixkosten versteht man jene Kosten, die deswegen anfallen, um die Leistungsbereitschaft zu gewährleisten. Fixkosten entstehen somit unabhängig von der jeweiligen Leistungserstellung. Während also die variablen Kosten eine Funktion der tatsächlichen Leistungserstellung sind, stellen die Fixkosten eine Funktion getroffener Kapazitätsentscheidungen dar.¹⁹⁵

Eine wichtige Kennzahl für die Organisation ist das Verhältnis der Fixkosten zu dem Spendenvolumen, da wie bereits erwähnt, die Spendengeber es der Organisation zugestehen, dass 10% des Spendenvolumens zur Deckung der Fixkosten verwendet werden.

Sehr deutlich lässt sich der Zusammenhang zwischen Spendeneingang und Fixkosten durch die Break-Even-Analyse darstellen.

Die Break-Even Analyse ist eine Methode zur Ermittlung der Überschuss- oder Verlustzone.¹⁹⁶

¹⁹³ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 333 ff

¹⁹⁴ Vgl. Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, Duisburg 2008, S. 58

¹⁹⁵ Vgl. Egger, Anton; Winterheller, Manfred: Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 2007, S. 85

¹⁹⁶ Vgl. Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 53

Der break-even point gibt bei der Organisation jenes Spendenvolumen an, bei der die Spenden gerade ausreichen, um die fixen und variablen Kosten decken zu können. Im break-even point macht die Unternehmung somit gerade keinen Überschuss.¹⁹⁷

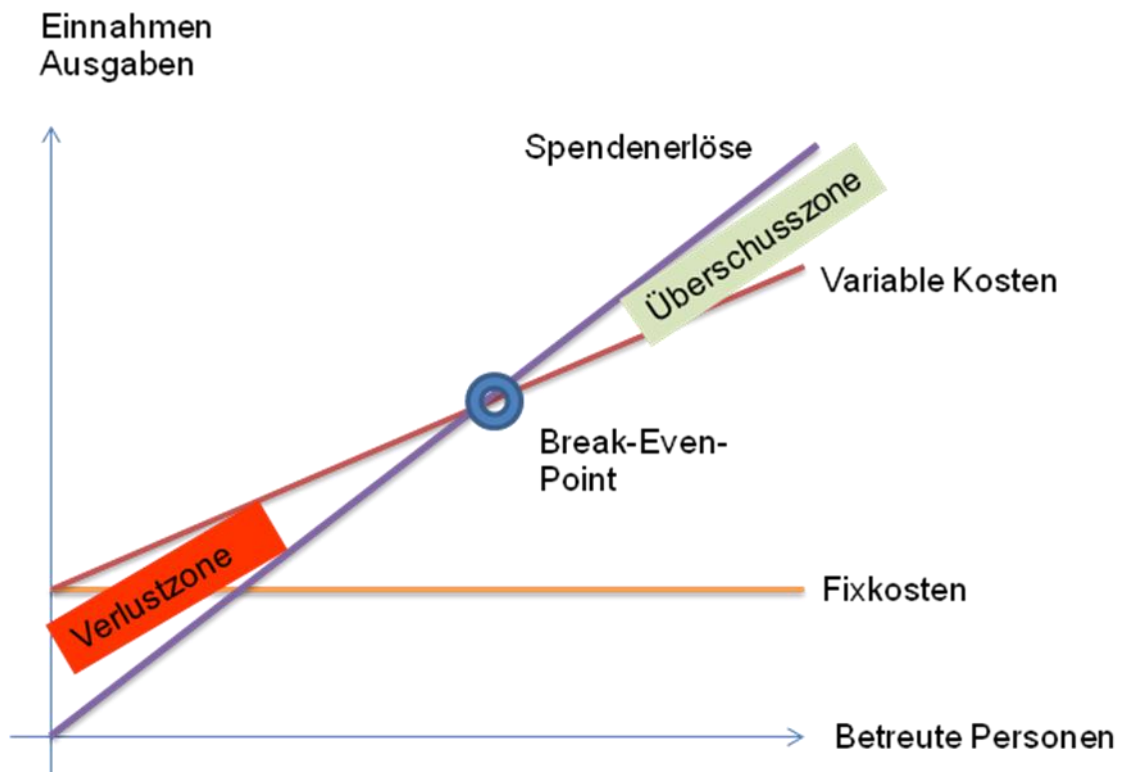


Abbildung 10: Break-Even-Point¹⁹⁸

Es gibt Kosten, die sowohl fixe als auch variable Kostenbestandteile enthalten. Der Anteil der variablen Kostenbestandteile an den Gesamtkosten dieser semivariablen Kosten wird durch einen sogenannten Variator ausgedrückt. Ein Variator von 10 bedeutet, dass die Kosten zu 10 % variabel sind.¹⁹⁹

Aufgrund einer umfassenden Beleganalyse des Jahres 01 wurden folgende Variatoren ermittelt:

¹⁹⁷ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 125

¹⁹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 125

¹⁹⁹ Vgl. Kassegger, Axel: Skriptum Controlling, Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Wien 2010, S. 183

	Summe Ausgaben	Variator	Summe Fixkosten
Personalaufwand	170.000	20	136.000
Materialaufwand	1.200.000	100	0
KFZ	9.000	80	1.800
AfA	4.000	0	4.000
Sonstige Ausgaben	10.000	80	2.000
Summe	1.393.000		143.800

Tabelle 12: Berechnung der Fixkosten anhand von Variatoren per 31.12.01²⁰⁰

Die Berechnung zeigt, dass die Fixkosten im Jahr 01 EUR 143.800,-- betrugen. Gemessen am Spendenaufkommen von EUR 1.400.000,-- sind dies 10,3%. Es ist notwendig diesen Wert für die kommenden Jahre auf unter 10 % zu drücken, da nur bis zu dieser Höhe die Fixkosten durch die Spenden gedeckt sind.

Anhand der Tabelle lässt sich erkennen, dass bei Fixkosten in der Höhe von EUR 143.800,-- somit ein Spendenaufkommen von EUR 1.438.000,-- (= die 10fachen Fixkosten) erforderlich gewesen wäre, damit die Kennziffer „Fixkostenanteil am Spendenvolumen“ den gewünschten Wert von maximal 10% ausweist.

Anhand dieser Variatoren ergibt sich bei dieser Rechnung folgende Über-/Unterdeckung für das Jahr 01:

$$\begin{array}{rclclcl} \text{Spendenerlöse} \times 10 \% & = & \text{gedeckte Fixkosten} & - & \text{tatsächliche Fixkosten} & = & \text{Über- /Unterdeckung} \\ 1.400.000 & \times 10 \% & = & 140.000 & - & 143.800 & = & - 3.800 \end{array}$$

Im Jahr 01 konnte ein einmaliger Erlöse aufgrund des Verkaufs eines Teiles der Betriebs- und Geschäftsausstattung um EUR 2.000,-- generiert werden, welcher die Differenz größtenteils getragen hat, sodass es rein rechnerisch eine Unterdeckung von EUR 1.800,- gab.

Dass trotzdem ein Überschuss von EUR 9.000,-- erzielt wurde, lässt sich damit erklären, dass die Variatoren nur Näherungswerte sind und diese nach dem Vorsichtsprinzip

²⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kassegger, Axel: Skriptum Controlling, Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Wien 2010, S. 183

geschätzt wurden. D.h. im Zweifelsfalle wurden Kosten als Fixkosten und nicht als variable Kosten definiert.

In der Anlage 3 findet sich der rechnerische Beweis dafür, dass der Break-Even-Point bei EUR 1.458.330,-- liegt.

Den Spendengebern muss für jedes Projekt nachgewiesen werden, dass 90% der Gelder (überwiegend Materialaufwand) in die Projekte geflossen sind. Damit die Fixkosten trotzdem auf unter 10% gebracht werden können, was zur Bildung von Rücklagen führt, bedient sich die Organisation folgender Berechnung. Den Spendengebern werden die vollen ausschöpfbaren 10 % an Fixkosten verrechnet, obwohl einige Leistungen der Mitarbeiter gleichzeitig mehreren Projekten zu Gute kommen. Dies bedeutet, dass den Spendengebern jene Kosten ausgewiesen werden, die nötig wären, wenn es keine ähnlichen Projekte geben würde. Folglich ist die Organisation auch durch die Nutzung von Synergieeffekten in der Lage, Überschüsse zu erzielen.

Neben der Überschussthesaurierung in Form von Rücklagen verbleibt Non-Profit-Organisationen eine Reihe von weiteren internen Finanzierungsmaßnahmen wie beispielsweise Rationalisierung oder verbessertes Kostenmanagement.²⁰¹

Ziel jeder Rationalisierung ist die bessere Nutzung der Unternehmensressourcen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es das Bestreben, den Kapitaleinsatz bei gleichbleibendem Umsatzvolumen zu verringern bzw. den Kapitaleinsatz bei einer Vergrößerung des Umsatzvolumens in der gleichen Höhe zu halten. Die Rationalisierung ist somit ein Prozess, der eng mit der optimalen Gestaltung des Aufbaus und der Abläufe im Unternehmen zusammenhängt und er umfasst alle Maßnahmen, die der Wirtschaftlichkeit und der Kostensenkung dienen.²⁰²

Die Organisation kann somit den Aufbau von finanziellen Reserven dadurch erreichen, indem das Spendenvolumen über dem 10-fachen der Fixkosten liegt, was u.a. über Rationalisierungsmaßnahmen erreicht wird.

²⁰¹ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 331

²⁰² Vgl. Breitreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 29

In einem weiteren Schritt sind mithilfe des Finanzplanungssystems Modelle zu berechnen, die Aussagen über die Konsequenzen eines Spendenausfalles über einen bestimmten Zeitraum treffen, oder die berechnen, welche Reserven aufgebaut werden müssen, um beispielsweise den Fuhrpark oder die Betriebs- und Geschäftsausstattung zu modernisieren. Diese Berechnungen sind Gegenstand des nachfolgenden Unterpunktes.

Einer besondere Bedeutung kommen Kennzahlen im Betriebsvergleich, dem so genannten Benchmarking, zu.²⁰³

Denn durch diese Vergleiche man die Möglichkeit, Defizite zu erkennen bzw. entsprechende Lücken aufzufüllen, da Benchmarks universell und branchenübergreifend erstellt werden können.²⁰⁴

Wenn man sich an den Besten einer vergleichbaren Gruppe orientiert, so nennt man diese Vorgehensweise „Best Practices“.²⁰⁵

Beim Benchmarking wird davon ausgegangen, dass in anderen Organisationen bereits Lösungen für interne Probleme gefunden wurden. Man verfolgt dabei die Zielsetzung, diese Lösungen gezielt zu adaptieren. Das Verfahren zeichnet sich durch mehrere Vorteile aus wie beispielsweise einem Organisationsvergleich als Analysestrategie, sowie einer Stärken- und Schwächenanalyse über Vergleichsstudien und einem gezielten Lernen durch Vergleich.²⁰⁶

Das Ziel des Benchmarkings liegt somit in der Leistung und Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch Orientierung an den jeweiligen Bestleistungen.²⁰⁷

Das Grundprinzip des Benchmarkings beschäftigt sich somit damit, wo das Unternehmen besser werden kann, und wie es ermöglicht wird, derartige Verbesserungen zu erreichen.

²⁰³ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 234

²⁰⁴ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 357

²⁰⁵ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 256

²⁰⁶ Vgl. Schwien, Bernd: Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisation, Stuttgart 2009, S. 151

²⁰⁷ Vgl. Refa Bundesverband e.V.; Deutsche MTM-Vereinigung e.V.: Standard Methoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistung, Hamburg 2005, S. 39

Es handelt sich deshalb um einen ständigen Prozess, der dem Unternehmen helfen soll, sich stetig weiterzuentwickeln.²⁰⁸

Benchmarking leistet einen wertvollen Beitrag, um Verbesserungen durch Kostensenkungen und/oder Qualitätssteigerungen im eigenen Unternehmen anzustoßen, wodurch Verbesserungen in der Wettbewerbsposition erreicht werden.

Zu Beginn des Benchmarking-Projektes sind das zu analysierende Objekt auszuwählen und es ist der eigene Untersuchungsbereich detailliert zu analysieren. Denn nur dadurch können die Informationen zielgerecht gesucht werden. Danach werden die Daten des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmungen verglichen und die Ursachen für die Leistungsunterschiede ergründet. Erst die Kenntnis der Best Practice zeigt mögliche Wege für Verbesserungen auf.²⁰⁹

Benchmarking ist einer der effektivsten Wege, externes Wissen rasch in das eigene Unternehmen einzubringen, da dieses Wissen aus der Praxis stammt und sich im Alltag bewährt hat. Benchmarking hilft somit, neue Bewertungsmaßstäbe zu finden, neue Methoden und Praktiken einzuführen sowie neue Strategien zu entwickeln. Benchmarking führt somit zu einem kontinuierlichen Prozess der Verbesserung.²¹⁰

²⁰⁸ Vgl. Hufnagl, Wolfgang: Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit Organisationen, Hamburg 2008, S. 15

²⁰⁹ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 341 ff

²¹⁰ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 257 ff

Benchmarking-Art	Vorteile, bzw. damit verbundene Chancen	Nachteile, bzw. damit verbundene Risiken
Internes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">- Daten leicht zugänglich- Ergebnisse leicht übertragbar	<ul style="list-style-type: none">- Begrenzter Blickwinkel
Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">- leichte Vergleichbarkeit der Ergebnisse- hohe Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none">- Daten schwer zugänglich
Best-Practice- Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">- großes Potenzial zur Entdeckung innovativer Praktiken	<ul style="list-style-type: none">- zeitaufwendige Analyse- schwierige Umsetzung der Ergebnisse

Abbildung 11: Vor- und Nachteile verschiedener Benchmarking-Arten²¹¹

Da „Rudo-Kubatana“ über keine Filialen verfügt, ist ein internes Benchmarking nicht möglich. Das Best-Practice-Benchmarking ist aufgrund der zeitaufwendigen Analyse und der schwierigen Umsetzung nicht zu empfehlen.

Aufgrund der guten Vernetzung mit ähnlichen Organisationen, sowie der leichten Vergleichbarkeit der Ergebnisse stellt die Durchführung des wettbewerbsorientierten Benchmarkings eine gute Möglichkeit dar, sich zu verbessern. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf verschiedenen Möglichkeiten der Spendenakquisition und in unmittelbarer Folge auf einem reduzierten Fixkostenanteil gemessen an den Spendeneingängen. Darüberhinaus ist die Mitarbeitereffizienz zu erhöhen, um mit dem gleichen Mitarbeiterstamm in Zukunft höhere Spendenaufkommen zu bewältigen.

2.3.2. Liquiditätsplanung

Der Fokus dieses Kapitels besteht darin, die verschiedenen Tools, die einer Liquiditätsplanung dienlich sind, zu erklären. Um eine durchgehende Darstellung zu gewährleisten, bauen die nachfolgenden Berechnungen auf jene des vorigen Unterkapitels auf.

²¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 342

Die strategische Planung geht davon aus, dass es durch Beobachtung und Analyse der internen und externen Bedingungen möglich ist, zukünftige Entwicklungstrends zu erkennen. Dadurch handelt es sich um ein System, das dazu dient, das Unternehmen weitsichtiger und sensibler zu steuern.²¹²

„Die Planungsrechnung bildet die prognostizierte Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens aussagefähig vor dem Hintergrund der strategischen Ziele ab. Sie stellt eine wesentliche Grundlage zur Beurteilung der wirtschaftlichen Zweckmäßigkeit und Umsetzbarkeit der formulierten Unternehmensziele dar.“²¹³

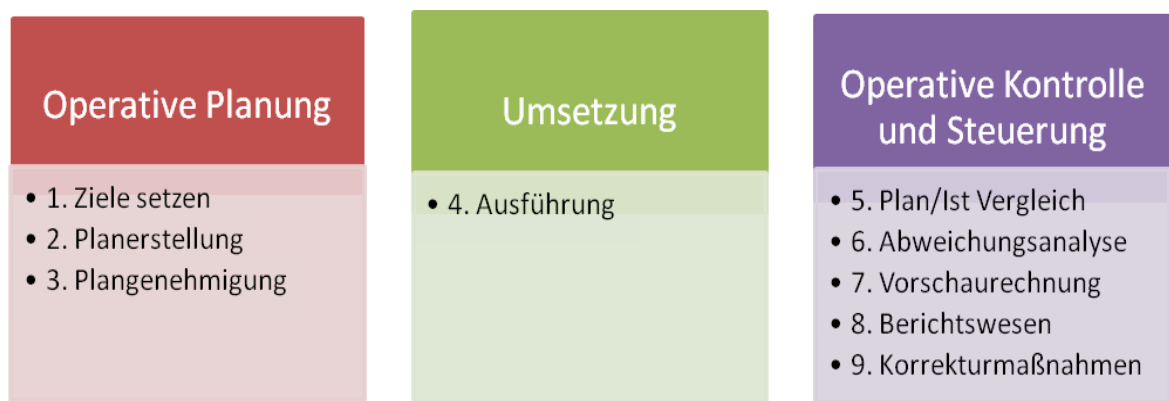


Abbildung 12: Der operative Regelkreis²¹⁴

Die Kernaufgaben des operativen Controllings bestehen in der Durchführung der kurz- bis mittelfristigen Unternehmensplanung, der Kontrolle hinsichtlich der Planerreichung durch Soll-Ist-Vergleiche, sowie in der Erstellung des Berichtswesens an das Management.²¹⁵

Die Ungewissheit des Eintritts von Prognosen im Planungsprozess erfordert, dass verschiedene Alternativen, durch sogenannte Best-, Real- und Worst-Case-Szenarien, Eingang in die Planungsrechnung finden. Diese unterschiedlichen Szenarien zeigen, dass

²¹² Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 185

²¹³ Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 174 f

²¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 232

²¹⁵ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 40

das Risiko der Unwägbarkeit von Prognosen durch Alternativberechnungen hinreichend berücksichtigt wurde. Wesentlich ist in dieser Hinsicht auch eine ausreichende Dokumentation der unterschiedlichen Planannahmen, um bei Eintreffen bestimmter Umweltzustände entsprechend rasch reagieren zu können.²¹⁶

Für die Ermittlung der Budgetwerte stehen zwei Wege zur Verfügung. Einerseits kann man sich im Wesentlichen auf die Erfahrungen der Vergangenheit stützen und die Werte fortschreiben. Dies hat den Vorteil, dass der Aufwand dafür gering ist und Werte geliefert werden, die eine hohe Glaubwürdigkeit besitzen. Allerdings ist dies mit der Gefahr verbunden, Veränderungen zu übersehen. Andererseits können die Werte auch durch eine weitgehende Neuplanung ermittelt werden. Diese Vorgehensweise bringt den Vorteil einer höheren Genauigkeit und Aktualität. Nachteilig ist jedoch zu bemerken, dass der Aufwand dafür sehr hoch ist.²¹⁷

PLAUT vertritt die Meinung, dass „(...) die bewegliche Plankostenrechnung nichts anderes ist als eine folgerichtige Weiterentwicklung der Istkostenrechnung.“²¹⁸

Zur Planungsrechnung gehört die Aufstellung einer Planbilanz. Diese besteht aus der Planerfolgsbilanz, der Planvermögensbilanz und dem Finanzplan.

Die Planungsrechnung im engeren Sinn wird üblicherweise als Budgetierung und deren Ergebnis als Budget bezeichnet.²¹⁹

Unter einem Budget wird ein Plan für eine bestimmte Zeitperiode verstanden, für deren Einhaltung es einen Verantwortlichen im Unternehmen gibt.²²⁰

Eine Finanzplanung kann auch aus der Cash-Flow-Rechnung abgeleitet werden. Dabei bildet aber die vorherige Erstellung einer Planbilanz und einer Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung die Voraussetzung.²²¹

²¹⁶ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 220

²¹⁷ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 229

²¹⁸ Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, Duisburg 2008, S. 177

²¹⁹ Vgl. Egger, Anton; Winterheller, Manfred: Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 2007, S. 45

²²⁰ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 225

²²¹ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 285

Unter dem master budget versteht man somit eine periodenbezogene finanzielle Gesamtschau aller Unternehmensbereiche.²²²

Das master budget wird in der Regel für ein Jahr erstellt und als Ausgangspunkt für die Erstellung dienen in der Regel Absatzprognosen.²²³

Im Fall von „Rudo-Kubatana“ bilden die prognostizierten Spendeneingänge den Ausgangspunkt zur Erstellung des integrierten Unternehmensbudgets.

Im Gegensatz zu fixierten Planperioden gibt es auch die Möglichkeit eine sogenannte rollierende Planung durchzuführen. Diese Planung hat den Vorteil, dass sie sich beispielsweise stets auf eine volle Planperiode bezieht, beispielsweise für 12 Monate. Man geht dabei so vor, dass sobald ein Monat verstrichen ist, die diesbezüglichen Zahlen eliminiert werden und der zwölfte Monat angefügt wird.²²⁴

In der Praxis hat sich jedoch die revolvierende Planung durchgesetzt. Diese hat zwar wie die rollierende Planung den Vorteil, dass sie auch laufend um eine weitere Planperiode ergänzt wird. Im Gegensatz zur rollierenden Planung werden dabei jedoch die veränderten Bedingungen für die verbleibende Planungszeit dementsprechend angepasst. Dadurch erreicht die revolvierende Planung den höchsten Grad der Genauigkeit.²²⁵

Die kurzfristige Finanzplanung ist auf die Sicherung der Liquidität ausgerichtet, im Gegensatz zur Budgetierung, die auf die Erfolgsziele ausgerichtet ist. Da jedoch die Budgetierung auch dazu genutzt wird, Aussagen über den künftigen Finanzmittelbedarf abzuleiten, findet somit eine meist enge Verzahnung zwischen Budgetierung und Finanzplanung statt.²²⁶

Bereits bei der Gründung des Unternehmens spielt das Finanz- und Liquiditätsmanagement eine zentrale Rolle für das Management, da es mit der Bereit-

²²² Vgl. Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin 2005, S. 418

²²³ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 237

²²⁴ Vgl. ebenda, S. 225

²²⁵ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 181 f

²²⁶ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 227

stellung von Eigen- und Fremdkapital, sowie der planmäßigen Sicherung der Liquidität beginnt. Es ist daher gleich zu Beginn eine Ergebnis-, Bilanzierungs- und Liquiditätsplanung durchzuführen. Des weiteren sind die Maßnahmen bei Planabweichungen bzw. Liquiditätsproblemen festzulegen.²²⁷

Das Finanzmanagement eines Unternehmens erstreckt sich somit auf folgende Bereiche:²²⁸

- Finanzierung, in Form von Beschaffung von Kapital
- strukturelle Liquiditätssicherung in Form einer fristentsprechenden Finanzierung
- situative Liquiditätssicherung in Form einer täglichen Finanzmitteldisposition
- Haltung einer Liquiditätsreserve für Krisenfälle

Bei der integrierten Planungsrechnung werden unter Zuhilfenahme von bestimmten Annahmen, wie beispielsweise der Umsatz und Ressourcenplanung, die Werte für die Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und für die Plan-Bilanz erstellt. Um eine Plan-Bilanz erstellen zu können, ist es unabdingbar, dass ausreichende Informationen über Fristigkeiten, Eigen- und Fremdkapitalstruktur, Finanzierungskosten und dergleichen vorliegen. Eine weitere Voraussetzung für deren Erstellung ist ein Finanzplan. Diese enge Verzahnung ist deshalb gegeben, da in der Regel jeder geplante Geschäftsvorfall Auswirkungen auf alle diese drei Bestandteile des Plan-Jahresabschlusses hat.²²⁹

²²⁷ Vgl. Breitkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 49

²²⁸ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 373

²²⁹ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 176 ff

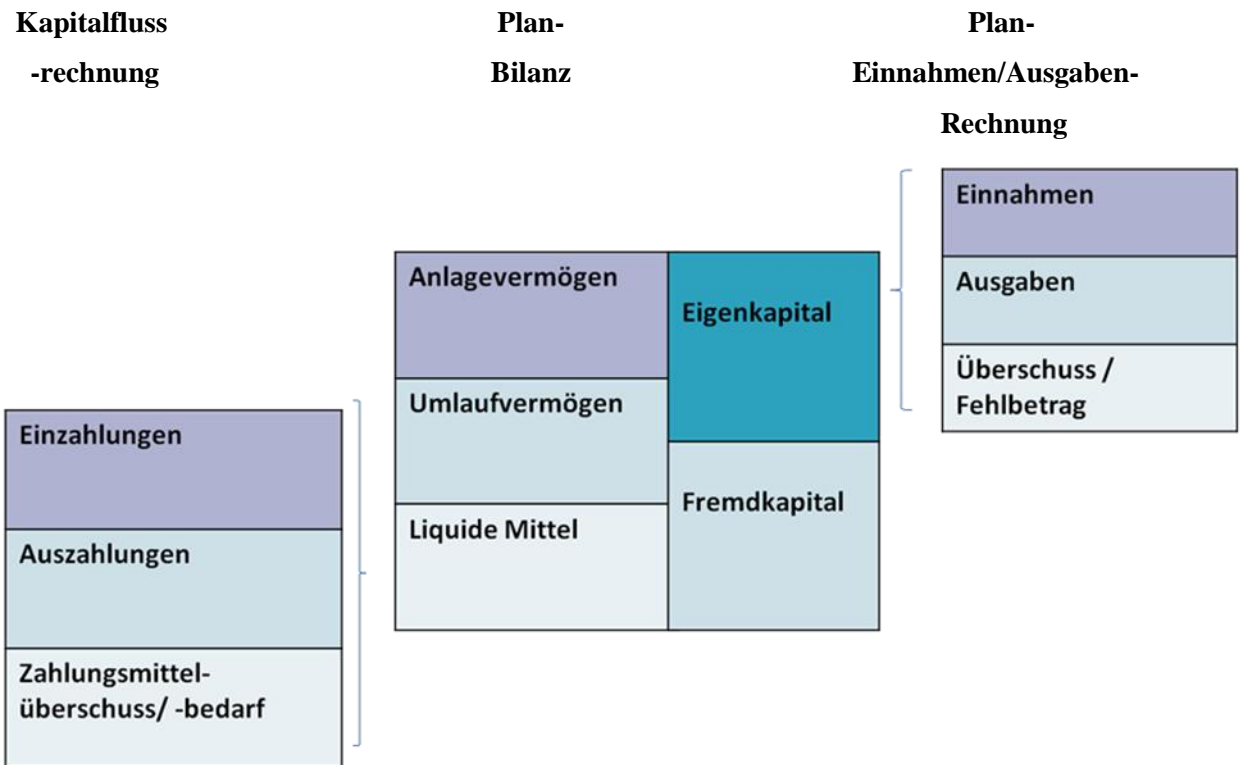


Abbildung 13: Bausteine der integrierten Planungsrechnung²³⁰

Die Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zeigt alle Geschäftsvorfälle einer bestimmten Plan-Periode an, die zu Einnahmen oder zu Ausgaben führen wird. Die Differenz zwischen den Einnahmen und den Ausgaben ergibt den Plan-Überschuss oder den Plan-Fehlbetrag. Dieser Plan-Überschuss oder Plan-Fehlbetrag bildet auch die Differenz zwischen dem in der Bilanz ausgewiesenen Anfangsvermögen und des zum Jahresabschluss bestehenden Endvermögens.²³¹

In dem dargestellten Beispiel ist dies insofern nachvollziehbar, als das Eigenkapital per 1.1. 01 EUR 11.500,-- und der Überschuss in diesem Jahr EUR 9.000,-- beträgt. Folgerichtig beträgt deshalb das Eigenkapital per 31.12.01 EUR 20.500,--

²³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 234

²³¹ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 177

Um diese drei Bausteine zu optimieren, dienen für das Jahr 02 folgende Berechnungen, die nun eingehend betrachtet werden:

- Plan Einnahmen-Ausgaben-Rechnung
- Plan-Kapitalflussrechnung
- Planbilanz
- Investitionsplanung
- Jahresfinanzplan unterteilt nach Quartalen und nach Monaten
- Taggenauer Liquiditätsplan
- Finanzstatus
- Finanzplan Projektbezogen
- Vollständiger Finanzplan

Um einer ausreichenden Dokumentation Rechnung zu tragen werden die Planwerte für das Jahr 02 folgendermaßen ermittelt (Planungsprämissen):

- Der Personalaufwand wird mit dem Wert aus dem Vorjahr angesetzt, da mit diesen Mitarbeiterkapazitäten ein Spendenaufkommen von bis zu EUR 1,8 Mio. bearbeitet werden kann. Basis für diese Schlussfolgerung sind einerseits interne Berechnungen, aber auch Daten, die im Zuge des Benchmarkings eruiert wurden.
- Der Materialaufwand beträgt 86% des geplanten Spendenaufkommens. Die Basis dafür liefert die Einnahmen-Ausgaben Rechnung aus dem Jahr 01.
- Der KFZ-Aufwand wird mit 1% des geplanten Spendenaufkommens festgesetzt. Die Basis dafür liefert die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung aus dem Jahr 01, wobei dieser Wert aufgrund eines geplanten erhöhten Reparaturaufwandes gegenüber dem Vorjahr geringfügig erhöht wurde. (ursprünglich 0,6%)
- Die Abschreibung wird mit den Vorjahreswerten fortgeschrieben, da keine Neuanschaffungen geplant sind und keine Teile des Anlagevermögens vollständig abgeschrieben sind.
- Die Sonstigen Ausgaben (der größte Posten darin sind die Telefongebühren) werden mit 1% des geplanten Spendenaufkommens festgesetzt. Auch für die Festsetzung dieses Wertes wurde die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung aus dem Jahr 01 herangezogen, wobei auch dieser Wert geringfügig erhöht wurde. (ursprünglich 0,7%)

Es lässt sich daran erkennen, dass i.d.F. überwiegend das Fortschreibeverfahren verwendet wird. Um die KFZ-Ausgaben zu prognostizieren wird jedoch berücksichtigt, dass der Fuhrpark veraltet ist und deshalb mit erhöhten Reparaturen zu rechnen ist.

Zwecks der leichteren Nachvollziehbarkeit der Planung werden folgende Parameter vereinfacht:

- Die Inflationsrate wird nicht berücksichtigt.
- Alle anfallenden Kosten für das Jahr 01 wurden bezahlt und scheinen somit vollständig in dem Jahresabschluss auf. Mit den eingegangenen Spenden wurden alle Projekte abgeschlossen. Es sind somit keine internen Rechnungsabgrenzungen notwendig.
- Die Organisation verfügt über kein Lager, sodass es keinen Anfangs- und Endbestand an Materialien gibt. Dies bedeutet, dass alle Materialien sofort nach dem Kauf den Projekten zufließen und somit keine Zwischenlagerung stattfindet.

Der Ungewissheit wird in dieser Arbeit Rechnung getragen, indem neben einem sehr realistischen Szenario auch ein best-case- und ein worst-case Szenario erstellt werden.

Um die Übersicht zu wahren, finden sich die Berechnungen für das best-case und das worst-case Szenario in den Anlagen 6 - 11. Aus diesem Grund wird im Hauptteil dieser Arbeit ausschließlich auf das realistische Szenario eingegangen.

Die Annahme für das realistische Szenario ist folgende:

Das Spendenaufkommen wird mit EUR 1,5 Mio. angenommen, was einer Erhöhung um EUR 100.000,-- (+7,1%) gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Die Erkenntnisse dieses Ergebnisses haben die Zielsetzung festzustellen, wie sich die Eigenkapitalsituation verändert.

Es wird dabei ein Überschuss in der Höhe von EUR 6.000,-- (siehe nachfolgende Tabellen) erwirtschaftet werden. Dieser Überschuss wird entweder zur Bildung von Rücklagen, oder für Investitionen in eine verbesserte EDV-Ausrüstung verwendet werden.

Die Annahme für das best case-Szenario ist folgende:

Beim Benchmarking mit einer ähnlich strukturierten Organisation hat sich herausgestellt, dass mit den derzeitigen Kapazitäten ein Spendenvolumen von EUR 1,8 Mio. bewältigt werden würde. Die Erreichung ist ein realistisches, wenn auch sehr hoch gestecktes, Ziel (+ 28,5% gegenüber dem Vorjahr).

Es wurde dabei ein Überschuss von EUR 42.000,-- festgestellt. Die Verwendung dieser Mittel ist ähnlich der des realistischen Szenarios, jedoch wird zusätzlich die Investition in den Fuhrpark in Betracht gezogen.

Die Annahme für das worst case-Szenario ist folgende:

Es werden nur jene Spendeneingänge berücksichtigt, für die bereits Spendenzusagen der diversen Spendengeber vorliegen. Diese sind ident mit den erhaltenen Spenden aus dem Vorjahr und betragen deshalb EUR 1,4 Mio.

Es wurde dabei ein Fehlbetrag in der Höhe von EUR 6.000,-- festgestellt. Da dieser jedoch durch das bereits bestehende Eigenkapital in der Höhe von EUR 20.500,-- abgedeckt ist, führt auch dieser Umstand, zumindest kurzfristig, zu keiner Beunruhigung. Bei der Berechnung dieses Szenarios tritt eine wichtige Erkenntnis ein. Denn obwohl das für das Jahr 02 angenommene Spendenvolumen ident ist mit dem erreichten Spendenvolumen aus dem Jahr 01, ist in diesem Fall mit einem Fehlbetrag zu rechnen, während für das Jahr 01 noch ein Überschuss verzeichnet wurde. Dies bestätigt die Behauptung, dass die Planung nach dem Fortschreibeverfahren sehr ungenau ist.

Wie bereits dargelegt, betreffen die folgenden Berechnungen ausschließlich das realistische Szenario.

Gemäß dem Titel dieser Projektarbeit werden die Berechnungen computergestützt durchgeführt, wobei Excel verwendet wird.

	Plan E/A-Rg. 31.12.02	Variator	Summe fixe Kosten	Summe variable Kosten	Kostenanteil fix an Erlösen	Kostenanteil gesamt an Erlösen
Spendenerlöse	1.500.000					
Sonstige Erlöse	0					
Personalaufwand	170.000	20	136.000	34.000	9,06%	11,33%
Materialaufwand	1.290.000	100	0	1.290.000	0,00%	86,00%
KFZ	15.000	80	3.000	12.000	0,20%	1,00%
AfA	4.000	0	4.000	0	0,27%	0,27%
Sonstige Ausgaben	15.000	80	3.000	12.000	0,20%	1,00%
Überschuss	6.000		146.000	1.348.000 (89,87%)	9,73%	99,60%

Tabelle 13: Plan Einnahmen-Ausgaben-Rechnung per 31.12.02²³²

Die Ausgangsbasis für die Erstellung des realistischen Szenarios bilden die erwarteten Spendeneingänge in der Höhe von EUR 1,5 Mio. Bei Zugrundelegung der zuvor beschriebenen Prämissen wird deshalb ein Überschuss von EUR 6.000,-- erwartet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die variablen Kosten wie geplant ca. 90% des Spendenaufkommens betragen und die Fixkosten auf 9,73% gesenkt werden. Rein rechnerisch ergibt sich aufgrund der Ungenauigkeit der Bestimmung der Variatoren ein Überschuss in der Höhe von EUR 6.000,-- ($\text{EUR } 1,5 \text{ Mio.} \times 100\% - 99,6\% = \text{EUR } 6.000,--$). Bei ausschließlicher Berücksichtigung der Reduktion bei den fixen Kosten um 0,27% ($10\% - 9,73\%$) ergibt sich ein Überschuss in der Höhe von EUR 4.000,-- ($\text{EUR } 1,5 \text{ Mio} \times 0,2666\% = \text{EUR } 4.000,--$)

Da die Organisation laufend Projektanträge an diverse potentielle Spendengeber schreibt, ist es aus Gründen der Transparenz wichtig, dass die veranschlagten Zahlen für die jeweiligen Projekte nachvollziehbar sind. Beiliegende Tabelle zeigt anschaulich wie sich

²³² Eigene Darstellung in Anlehnung an Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 328

die Beträge errechnen, die aufgrund der Kalkulationsgrundlagen für die Berechnung der Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung als Basis dienen.

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Summe	Summe intern
Spendeneinnahmen	400.000	500.000	600.000	1.500.000	1.500.000
-10 % Fixkosten	- 40.000	- 50.000	- 60.000	- 150.000	- 146.000
(Personal)	36.267	45.333	54.400	136.000	136.000
(KFZ)	800	1.000	1.200	3.000	3.000
(AfA)	1.067	1.333	1.600	4.000	4.000
(Sonstige Ausgaben)	800	1.000	1.200	3.000	3.000
= auszuschüttender Betrag	360.000	450.000	540.000	1.350.000	1.354.000
- Variable Kosten	- 359.467	- 449.333	- 539.200	1.348.000	- 1.348.000
Personalaufwand	9.067	11.333	13.600	34.000	34.000
Materialaufwand	344.000	430.000	516.000	1.290.000	1.290.000
KFZ	3.200	4.000	4.800	12.000	12.000
Sonstige Ausgaben	3.200	4.000	4.800	12.000	12.000
Überschuss 1	533	667	800	2.000	6.000
Übertrag für neue Projekte (in % der Spendeneinnahmen)	- 533 0,13%	- 667 0,13%	- 800 0,13%	- 2.000 0,13%	- 2.000
Überschuss 2					4.000

Tabelle 14: Jahresfinanzplan projektbezogen für das Jahr 02²³³

Am Beispiel der projektbezogenen Jahresfinanzpläne lassen sich die Ungenauigkeiten, die durch die Berechnung mittels Variatoren entstehen, genau quantifizieren. Die Schwankungsbreite liegt bei einem Spendenaufkommen von EUR 1,4 Mio. bis EUR 1,8 Mio. zwischen - 0,03% und + 0,51%. Für die realistische Variante liegt eine Ungenauigkeit von 0,13% vor. Da die Sonstigen Ausgaben in allen Fällen wesentlich höher sind, ist diese Schwankungsbreite zu tolerieren und erst bei einem Spendenaufkommen von mehr als EUR 1,8 Mio. in Zukunft zu adaptieren. Der rechnerische Beweis dafür, wird in den Anlagen 4 und 5 erbracht.

²³³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 328

Der Überschuss 1 stellt das Ergebnis dar, das sich vor dem Übertrag für neue Projekte ergibt, während der Überschuss 2 das Ergebnis darstellt, welches sich nach dem Übertrag für neue Projekte ergibt.

In der Praxis liegt das Ergebnis zwischen dem Überschuss 1 und dem Überschuss 2. Dies ist abhängig davon, ob die Spendengeber von der Organisation verlangen, dass die Differenz für ein Folgeprojekt bereits als Anzahlung dient oder ob die Organisation die Differenz für eigene Zwecke verwenden darf. Da in der Regel die Spendengeber der zweiten Variante den Vorzug geben, wird in weiterer Folge stets vom Überschuss 1 gesprochen.

Gleichzeit ist dieser projektbezogene Finanzplan so aufgebaut, dass die einzelnen Spendengeber jeweils nur die für ihr Projekt relevanten Zahlen erhalten. Damit wird der Nachweis für jedes einzelne Projekt erbracht.

Ein weiterer Bestandteil der integrierten Planungsrechnung bildet die Kapitalflussrechnung.

Anfangsbestand Bargeld (lt. Schlussbilanz per 31.12.01)	800
Anfangsbestand Bankguthaben (lt. Schlussbilanz per 31.12.01)	2.600

Überschuss (lt. Plan-E/A-Rg. per 31.12.02)	6.000
+ Abschreibungen (lt. Plan-E/A-Rg. per 31.12.02)	4.000
- Erträge aus dem Abgang von AV	-
+/- Abnahme (+) bzw. Zunahme (-) von Forderungen aus L&L (Veränderung der Plan-Bilanz per 31.12.02)	- 100
+/- Zunahme (+) bzw. Abnahme (-) von Verbindlichkeiten aus L&L (Veränderung der Plan-Bilanz per 31.12.02)	- 800
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	9.100

- Auszahlungen für den Kauf von AV	-
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von AV	-
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-

+ Einzahlungen aufgrund der Aufnahme von Bankkrediten	-
- Auszahlungen aufgrund der Rückzahlung von Bankkrediten * (Veränderung der Plan-Bilanz per 31.12.02)	- 2.000
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	- 2.000

Veränderung des Finanzmittelbestandes:	7.100 ➡ 7.100
---	----------------------

Endbestand Bargeld und Bankguthaben	10.500
--	---------------

Anm.: * Wie bereits im Vorjahr werden quartalsmäßig Kreditraten in der Höhe von EUR 500,-- bezahlt

Tabelle 15: Plan-Kapitalflussrechnung per 31.12.02²³⁴

²³⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 256

Die rechnerische Richtigkeit wird dadurch kontrolliert, dass der „Endbestand Bargeld und Bankguthaben“ der Plan-Kapitalflussrechnung per 31.12.02 ident sein muss mit den dazugehörigen Werten aus der Plan-Bilanz per 31.12.02.

Eine Planbilanz wird durch eine Bewegungsbilanz dargestellt. Dabei werden die Werte der Eröffnungsbilanz den Werten der geplanten Schlussbilanz der Planperiode gegenübergestellt.²³⁵

„In der (...) Plan-Bilanz werden alle voraussichtlichen Bestandspositionen aufgeführt.“²³⁶

	31.12.01 = 01.01.02	31.12.02	Veränderung
Anlagevermögen	16.000	12.000	- 4.000
Betriebsgebäude	9.000	8.000	- 1.000
Fuhrpark	3.000	1.000	- 2.000
BGA	4.000	3.000	- 1.000
Umlaufvermögen	9.300	16.500	7.200
Forderungen aus L&L	5.900	6.000	100
Bankguthaben	2.600	9.500	6.900
Bargeld	800	1.000	200
AKTIVA	25.300	28.500	3.200
Eigenkapital	20.500	26.500	6.000
Bankverblkd.	3.000	1.000	- 2.000
Verblk. aus L&L	1.800	1.000	- 800
PASSIVA	25.300	28.500	3.200

Tabelle 16: Plan-Bilanz per 31.12.02²³⁷

²³⁵ Vgl. Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihl, G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 26

²³⁶ Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 179

²³⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 256

Die rechnerische Richtigkeit wird dadurch kontrolliert, dass sich das Eigenkapital um den Überschuss in der Höhe von EUR 6.000,--, der aus der Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung hervorgeht, erhöhen muss.

Gemäß der Planungsprämisse, dass keine Neuanschaffungen geplant sind, ändert sich der Wert des Anlagevermögens ausschließlich um die Abschreibung.

Die Erhöhung des Umlaufvermögens resultiert größtenteils aus dem geplanten Überschuss von EUR 6.000,--.

Die Plan-Bilanz stellt somit die Vermögens- und Kapitallage des Unternehmens am Ende der Planperiode dar und ergibt sich zwingend als Ableitung aus der erwarteten Schlussbilanz der laufenden Periode (=Anfangsbilanz der Folgeperiode), der Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung sowie der Plan-Kapitalflussrechnung.²³⁸

Um die Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, Plan-Kapitalflussrechnung und Plan-Bilanz erstellen zu können, bedarf es der Investitionsplanung. Denn einerseits fließen die Werte der Abschreibung in die Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und andererseits fließen die Werte des Anlagevermögens in die Plan-Bilanz ein. Darüber hinaus finden Veränderungen des Anlagevermögens, die aufgrund von Zahlungen auf Ziel auch Veränderungen in den Forderungen aus Lieferungen & Leistungen bzw. Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen zur Folge haben, ihren Niederschlag in der Plan-Kapitalflussrechnung.

²³⁸ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 240

	1.1.02	31.12.02	31.12.03
Gebäude	9.000		
Zugänge		0	0
Abschreibungen		1.000	1.000
Summe Buchwert		8.000	7.000
Fuhrpark	3.000		
Zugänge		0	8.000
Abschreibungen		2.000	3.000
Summe Buchwert		1.000	6.000
BGA	4.000		
Zugänge		0	4.000
Abschreibungen		1.000	2.000
Summe Buchwert		3.000	5.000
Anlagevermögen	16.000	12.000	18.000

Tabelle 17: Investitionsplan für die Jahre 02 und 03²³⁹

Ebenso wie in der Planbilanz für das Jahr 02 kann man auch an diesem Investitionsplan für das Jahr 02 ersehen, dass keine Neuanschaffungen geplant sind. Um das Anlagevermögen jedoch zu modernisieren, sind im Jahr 03 Neuanschaffungen für den Fuhrpark und die Betriebs- und Geschäftsausstattung in der Gesamthöhe von EUR 12.000,-- geplant. Diese haben auch eine höhere Abschreibung im selben Jahr zur Folge.

Die Erstellung der Planbilanz erfolgt stets simultan mit der Erstellung des Finanzplanes. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich jede Veränderung der einzelnen Vermögens- und Schuldposten auf deren Endbestand auswirkt. Um einen besseren Vergleich zu ermöglichen, ist es zweckmäßig, diese in Staffelform zu erstellen.²⁴⁰

Finanzpläne können entweder kostenartenbezogen oder projektbezogen gegliedert werden. Des weiteren ist der Finanzplan so zu erstellen, dass sich die Ausgaben strikt an dem erwarteten Spendenaufkommen und den sonstigen Einnahmen orientieren. Besondere Rücksicht ist bei der Erstellung insofern auf die Kapitalgeber zu nehmen, da

²³⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 167

²⁴⁰ Vgl. Egger, Anton; Winterheller, Manfred: Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 2007, S. 136 f

diese in der Regel eine Zurechenbarkeit ihrer Spenden auf einzelne Projekte wünschen. Dies ist in der Praxis jedoch häufig unmöglich, da zahlreiche NPO-Projekte als reine Cost-Center ohne selbständige Einnahmen operieren und die Mehrzahl der Spenden und Subventionen der Organisation insgesamt zufällt. In der Finanzplanung kann diesem Faktum dadurch Rechnung getragen werden, indem dieser einen projektbezogenen Subplan aller Auszahlungen und einen separaten Plan aller Einzahlungen enthält.²⁴¹

Das Cash-Management ist ein bedeutendes Instrument, das der Überwachung und Steuerung des Dispositionsbestandes an liquiden Mitteln wie Bargeld, Bankguthaben, und nicht ausgenutzten Kreditmöglichkeiten dienlich ist. Es ist deshalb in die Planungs- und Realisierungsphase aufzunehmen und als fester Bestandteil in das Management-Informationssystem zu integrieren.²⁴²

Die Definition von Liquidität enthält als einen Bezugsaspekt die jederzeitige Zahlungsfähigkeit. Es ist jedoch insofern zu hinterfragen, ob sich diese Liquidität auf einzelne Zeitpunkte (Momentanliquidität) oder ob sie sich auch auf größere Zeitabschnitte (Periodenliquidität) bezieht.²⁴³

Zu den Aufgaben der Liquiditätsplanung zählt somit die rechtzeitige Erkennung einer drohenden Illiquidität oder Unterliquidität, sowie der Steuerung von Zahlungsströmen. Darüber hinaus hat diese rechtzeitig sich abzeichnende Liquiditätsüberschüsse aufzuzeigen.²⁴⁴

Aus der strategischen Planung wird dann die operative Planung abgeleitet, welche in die Quartals-, Monats- oder Wochenplanung übergeht. Aus dem Jahresfinanzplan wird dann die Über- bzw. Unterdeckung der Finanzmittel, und somit auch der Anteil an liquiden Mitteln sichtbar.²⁴⁵

²⁴¹ Vgl. Badelt, Christoph, Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 327 f

²⁴² Vgl. Breitreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 16

²⁴³ Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung, Frankfurt am Main 2009, S. 192

²⁴⁴ Vgl. Reichel, Thomas: Betriebswirtschaftliches Rechnen mit Excel, München 2006, S. 36

²⁴⁵ Vgl. Breitreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 20

Da die folgenden Berechnungen sehr ins Detail gehen, werden diese nur mehr auf Grundlage des realistischen Szenario durchgeführt. Aufgrund dessen findet sich in den Anlagen auch nur das best-case-Szenario und das worst-case Szenario für die integrierte Unternehmensrechnung.

	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
AB an flüssigen Mitteln	3.400	- 9.500	500	5.500			500			500		
+ voraussichtl. Einnahmen		250.000	150.000	400.000			300.000			400.000		
- voraussichtl. Auszahlungen	12.900	240.000	145.000	405.000			300.000			390.000		
Überdeckung / Unterdeckung	-9.500	500	5.500	500			500			10.500		

Tabelle 18: Jahresfinanzplan unterteilt nach Quartalen und nach Monaten für 02²⁴⁶

Da die Prognose für längere Zeiträume immer ungewisser wird, hat sich die Organisation dafür entschieden, nur die ersten 3 Monate einzeln zu planen, und dann quartalsweise zu planen.

Bei der Erstellung wird mit den „Anfangsbeständen an flüssigen Mitteln“ begonnen, deren Werte aus der Schlussbilanz per 31.12.01 (Bankguthaben = EUR 2.600,-- und Bargeld = EUR 800,--) hervorgehen. Die Summe der voraussichtlichen Einnahmen ist dabei ident mit den geplanten Spendenerlösen aus der Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung per 31.12.02.

Die voraussichtlichen Auszahlungen beinhalten neben den Ausgaben für Personal (EUR 170.000,--), Material (EUR 1.290.000,--), KFZ (EUR 15.000,--), Sonstige (EUR 15.000) auch die Veränderungen bei den Bankverbindlichkeiten (EUR 2.000,--), Verbindlichkeiten aus L&L (EUR 800,--) sowie Forderungen aus L&L (EUR 100,--).

²⁴⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 21 ff

Die Absetzung für Abnutzung fließt in diese Rechnung nicht mit ein, da es sich dabei um keine Auszahlungen handelt.

Die rechnerische Richtigkeit wird dadurch überprüft, indem die Über-/Unterdeckung ident sein muss mit den geplanten liquiden Mitteln der Plan-Bilanz und der Plan-Cash-Flow Berechnung für die Jahre 02.

Man kann erkennen, dass im Jänner ein zusätzlicher Kapitalbedarf in der Höhe von EUR 9.500,-- entstehen wird, da erst im Februar mit Spendeneingängen gerechnet wird. Diese Unterdeckung wird überwiegend durch die Gehälter, die Fixkosten darstellen, hervorgerufen.

Zusätzlich bedient sich die Organisation auch der Vorzüge eines rollierenden Finanzplanes (...) weil hierfür die Prognose exakter möglich ist.²⁴⁷

Für das fortfolgende Jahr ist geplant, dass auch ein taggenauer Liquiditätsplan nach folgendem Muster eingeführt wird:

Liquiditätsplan vom 1.1.03 – 31.12.03	Jänner								Februar	März	...	Dezember
	1	2	3	4	5	7	8	...				
I. Zahlungsmittelbestand												
Einzahlungen												
- aus Spenden												
- sonstige												
II. Summe Einzahlungen												
Auszahlungen für												
- Personal												
- Material												
- Anlagevermögen												
- Umlaufvermögen												
- Sonstige												
III. Summe Auszahlungen												
IV. Liquiditätsüberschuss/ - fehlbetrag												

Tabelle 19: Taggenauer Liquiditätsplan²⁴⁸

²⁴⁷ Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 285

²⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bösch, Martin: Finanzwirtschaft, München 2009, S. 380

Anhand dieser Abbildung kann ersehen werden, dass für die Feststellung der zukünftigen Liquidität folgende Positionen relevant sind:

- Bestand an liquiden Mitteln am Planungstag
- Einzahlungen, die in der Zukunft zu erwarten sind
- Auszahlungen, die in der Zukunft geleistet werden müssen.

Bei der Ermittlung der zukünftigen Liquidität ist auch der Zeitpunkt in der Zukunft festzulegen, bis zu dem die Planung reichen soll. Je weiter dieser Zeitpunkt vom gegenwärtigen Zeitpunkt der Planungsdurchführung entfernt ist, umso langfristiger ist die Liquiditätsplanung angelegt. Der durch die Planung abgedeckte Zeitraum wird auch als Planungshorizont bezeichnet. Die Wahl des Planungshorizontes ist ein Kompromiss zwischen Handlungsflexibilität und Planungspräzision. Eine Vorhersage hinsichtlich der Höhe und dem Zeitpunkt der Ein- und Auszahlungen in der Planungsperiode ist umso exakter, je weniger weit diese Zahlungen in der Zukunft liegen. Man spricht dann auch von einer Feinplanung. Längerfristige Planungen ermöglichen höhere Handlungsfreiräume, enthalten aber weniger exakte Planungsdaten, weshalb diese auch als Grobplanungen bezeichnet werden.²⁴⁹

Zur Bestimmung des täglichen Geldbedarfs und seiner Deckung dient der tägliche Finanzstatus. Diese tägliche, und somit zeitpunktbezogene Analyse dient der Feststellung der gegenwärtigen Zahlungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Kreditlinien. Darüberhinaus dient er der Lenkung der Zahlungsströme und der Veranlagung von eventuellen überflüssigen Mittel.²⁵⁰

Dieser wird ebenfalls erst in Zukunft nach folgendem Muster eingeführt werden. Die darin enthaltenen Zahlen stammen nicht aus der Organisation sondern dienen nur der Demonstration.

²⁴⁹ Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung: Frankfurt am Main 2009, S. 195 f

²⁵⁰ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 289

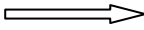
Finanzstatus für den X.X.0X				(Angaben in 1.000 EUR)
	Guthaben	Kreditlinie	Kreditlinie Ist	Zahlungskraft
Barbestand	10	-	-	10
Bank I	20	-	-	20
Bank II	-	50	38	12
Bank III	9	40	-	49
Summe Zahlungskraft	39	90	38	91
Personalausgaben			30	
Materialausgaben			20	
Zahlungen an Lieferanten			20	
Tilgungsausgaben			3	
Sonstige Ausgaben			2	
Summe Ausgaben				75
Überschuss/Fehlbetrag				16

Tabelle 20: Finanzstatus²⁵¹

Die Liquiditätsreserve, die aus den verfügbaren Mitteln und den nicht ausgeschöpften Krediten besteht ist für das Überleben der Organisation lebensnotwendig, da diese ohne flüssige Mittel nicht aufrechterhalten werden kann. Es ist deshalb immer eine bestimmte Geldsumme bereitzuhalten, um die Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten.²⁵²

Die Haltung einer eisernen Reserve hat den Zweck, mögliche Abweichungen der geplanten von der tatsächlichen Liquidität zu begegnen. Solche Abweichungen ergeben sich aufgrund von Planungsfehlern oder aufgrund von unvorhergesehenen Ein- und Auszahlungsströmen.²⁵³

Das Liquiditätsanspannungsrisiko tritt vor allem dann auf, wenn der Grundsatz der Fristenkongruenz nicht eingehalten wird. Dies bedeutet, dass längerfristige Investition nicht mit einem kurzfristigen Kredit finanziert werden, da dadurch die Gefahr besteht, dass die Anschlussfinanzierung nicht gesichert ist.²⁵⁴

²⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 289

²⁵² Vgl. Breikreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 67

²⁵³ Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung: Frankfurt am Main 2009, S. 198

²⁵⁴ Vgl. Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung, Wiesbaden 2007, S. 24

Wenn ein Kredit zur Finanzierung von Investitionen aufgenommen werden muss, dann muss die sogenannte „goldene Finanzierungsregel“ beachtet werden. Diese besagt, dass langfristiges Anlagevermögen durch Eigenkapital oder durch langfristige Kredite finanziert wird.²⁵⁵

Es entspricht somit den Grundsätzen optimaler Unternehmensfinanzierung, dass vor allem das langfristige Vermögen mit langfristigem Kapital und kurzfristig liquidierbare Vermögensgegenstände mit kurzfristigen Schulden finanziert werden.²⁵⁶

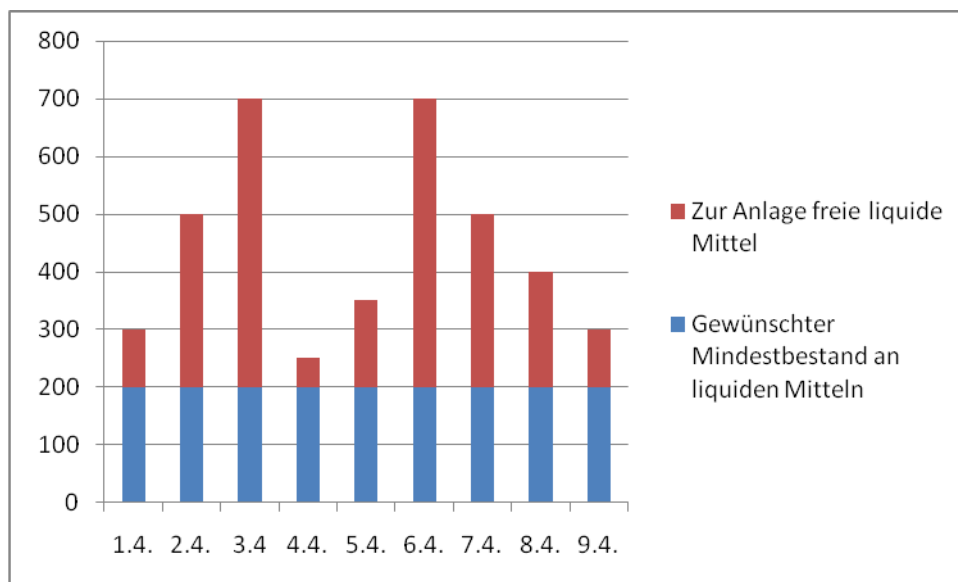


Abbildung 14: ungefährdete Liquidität²⁵⁷

²⁵⁵ Vgl. Mihalic, Victor: ABC der Betriebswirtschaftslehre, Wien 2005, S. 74

²⁵⁶ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 198

²⁵⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung, Frankfurt am Main 2009, S. 205

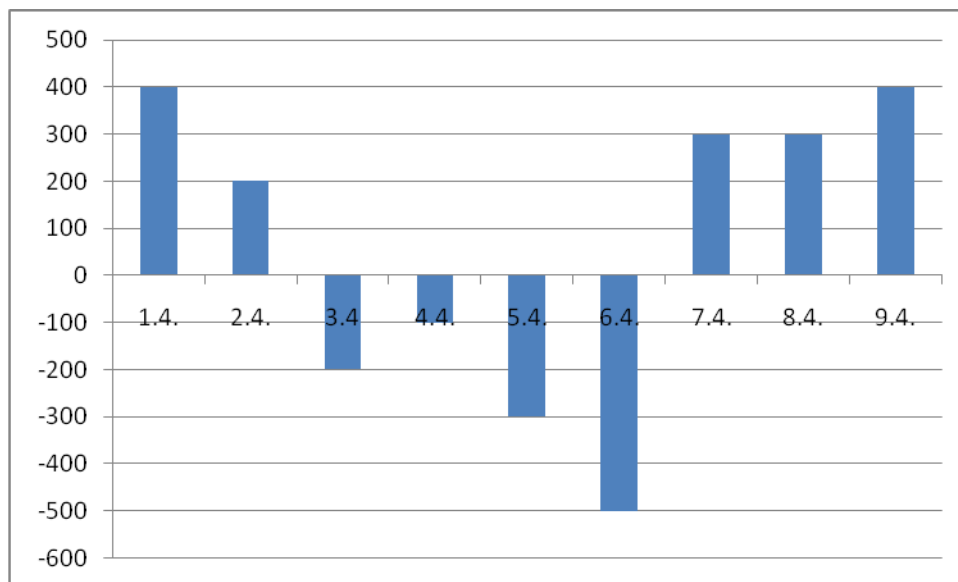


Abbildung 15: Liquiditätsengpass²⁵⁸

Folgende Anforderungen werden an Liquiditätsrechnungen gestellt:²⁵⁹

- Zahlungsmittelbezug: Es fließen nur Größen ein, wie der Bestand an liquiden Mitteln, sowie Ein- und Auszahlungen.
- Zukunftsbezug: Die Liquiditätsrechnung stützt sich nur auf erwartete, prognostizierte Zahlungsgrößen.
- Bruttoprinzip: Die jeweiligen Zahlungsgrößen werden einzeln ausgewiesen.
- Beitragsgenauigkeit: Die Beträge werden so genau wie möglich angegeben.
- Tagesausweis: Es wird der Ausweis von Momentan- und nicht von Periodenliquidität gefordert.

²⁵⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung, Frankfurt am Main 2009, S. 206

²⁵⁹ Vgl. Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung, Frankfurt am Main 2009, S. 214

Kriterium	Liquiditätsstatus	Finanzplan
Zielsetzung	Feststellung der aktuellen Liquidität	Feststellung der Liquidität in der nahen Zukunft
Zeitliche Struktur: <ul style="list-style-type: none"> - Planungshorizont - Planwiederholung - Unterteilung des Planungshorizontes 	1 Tag täglich keine	1 Monat bis 1 Jahr monatlich erste 30 Tage taggenau, dann wochen- oder monatsgenau

Abbildung 16: Gegenüberstellung Liquiditätsstatus – Finanzplan²⁶⁰

Die Annahme des vollständigen Kapitalmarktes besagt, dass jedermann losgelöst von seiner Bonität und Zahlungsfähigkeit, jeden Geldbetrag erhält, den er benötigt. Diese Annahme ist jedoch der Kritik ausgesetzt, da er nicht der Realität entspricht. Diese Kritik beseitigt der vollständige Finanzplan, da er in die Entscheidungsrechnung unterschiedliche Zinssätze mit einbezieht. Er ist auch in der Lage, unterschiedliche Zahlungsströme zu berücksichtigen.²⁶¹

Unter einem vollständigen Finanzplan versteht man die systematische Erfassung aller Zahlungsströme. Er dient somit der umfassenden Wiedergabe aller monetären Konsequenzen eines Kapitalbudgets und als Grundlage für Entscheidungen.²⁶²

²⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter: Investitions- und Finanzplanung, Frankfurt am Main 2009, S. 258

²⁶¹ Vgl. Urbatsch, René-Claude: Skriptum Investitionsentscheidungsrechnung, Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Mittweida 2008, S. 218 ff

²⁶² Vgl. Breuer, Wolfgang: Investition I, Wiesbaden 2007, S. 369 f

	t ₀	t ₁	...	t _n
Verbindlichkeiten einschließlich der Konditionen <ul style="list-style-type: none"> - bei Banken - bei Lieferanten - etc. 				
Vermögen einschließlich der Konditionen <ul style="list-style-type: none"> - bei Banken - bei Lieferanten - etc. 				
Startvermögen <ul style="list-style-type: none"> - Bargeld - nicht in Anspruch genommene Kredite - etc. 				
Einnahmen aus ... <ul style="list-style-type: none"> - Spenden - etc. 				
Ausgaben für ... <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Material - etc. 				
Finanzsaldo				

Tabelle 21: Vollständiger Finanzplan bei Konditionsvielfalt²⁶³

Brealey and Myers vertreten die Meinung, dass “(...) financial statements not only help you to understand the past, but they also provide the starting point for developing a financial plan for the future.”²⁶⁴

Nach Abschluss des gesamten Planungsprozesses ist eine Plausibilisierung der Ergebnisse notwendig, um mögliche Planungsfehler zu erkennen. Des weiteren sind die Planungsergebnisse auch mit den strategischen Überlegungen abzustimmen und hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit zu hinterfragen. Wenn der Plan entsprechend plausibilisiert und inhaltlich stimmig ist, kann ein externer Vergleich auf Basis eines Benchmarkings mit vergleichbaren Unternehmen sinnvoll sein, um die eigenen Werte im Konkurrenzvergleich abzutesten.²⁶⁵

²⁶³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Urbatsch, René-Claude: Konventionelle Investitionsentscheidungsrechenverfahren, Fürth 2007, S. 35

²⁶⁴ Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.: Principles of Corporate Finance, Boston 2003, S. 831

²⁶⁵ Vgl. Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold; Sponring, Christina: Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, Wien 2009, S. 220 f

Nach ihrem Zeitbezug lassen sich insbesondere Istkosten, dies sind die tatsächlich angefallenen Kosten, und Plankosten, dies sind die geplanten bzw. angestrebten Kosten, unterscheiden.²⁶⁶

Da die Istkosten erst nach Ablauf einer Periode ermittelt werden, handelt es sich um vergangenheitsbezogene Kosten. Die Istkosten werden auch als effektive Kosten bezeichnet, da sie alle in einer Abrechnungsperiode effektiv angefallenen Kosten umfassen. Demgegenüber stellen Plankosten die im Voraus bestimmten Kosten dar und sind zukunftsbezogen.²⁶⁷

Beim Soll-Ist-Vergleich werden hinsichtlich der zeitlichen Perioden zwischen dem täglichen, dem wöchentlichen, dem monatlichen, dem jährlichen und dem mehrjährigen unterschieden. Hinsichtlich der Schwerpunkte wird unterschieden zwischen den sofort verfügbaren Mitteln, den an bestimmten Terminen zu erwartenden Geldflüssen, den zu sofort fälligen Verpflichtungen und zu den innerhalb bestimmter Zeiträume fälligen Ausgaben.²⁶⁸

Kontrolle ist der laufende Vergleich zwischen dem Soll und dem Ist. Planung und Kontrolle bedingen einander also gegenseitig. Rechtzeitig eingesetzte Selbstkontrolle ist notwendig, da diese verhindert, dass Zielabweichungen erst nach Ende der Planperiode erkannt werden. Dadurch können noch Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, um die wichtigsten Ziele noch zu erreichen.²⁶⁹

Es ist zu betonen, dass der für die Abweichungsanalyse erforderliche Soll-Ist-Vergleich nur dann durchgeführt werden kann, wenn die Plankostenrechnung und die Ist-Kostenrechnung kongruent sind. Das bedeutet, dass der Aufbau beider Systeme hinsichtlich der Gliederung ident sein muss.²⁷⁰

²⁶⁶ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 50

²⁶⁷ Vgl. Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf: Internes Rechnungswesen, Berlin 2009, S. 36 f

²⁶⁸ Vgl. Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 55 ff

²⁶⁹ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 348 f

²⁷⁰ Vgl. Kemmetmüller, Wolfgang; Bogensberger, Stefan: Handbuch der Kostenrechnung, Wien 2004, S. 265

Der Soll-Ist-Vergleich ist deshalb nicht erst in Zeiten von kritischen Finanzierungsgipfeln durchzuführen. Unangenehme Überraschungen, die bis zur Insolvenz führen, können nur dann vermieden werden, wenn die Liquidität geplant und die gesteckten Ziele permanent überwacht werden. Da Zahlungsunfähigkeit das Ende der Geschäftstätigkeit bedeutet, gibt es nur eine Alternative, nämlich die rechtzeitige Vorbeugung durch eine permanente Analyse und Überwachung aller finanziellen Vorgänge.²⁷¹

Im Anschluss an den Soll-Ist Vergleich erfolgt die Kontrolle, die die Abweichungen zwischen den Sollwerten und den korrespondierenden Ist-Werten analysiert. Die Kontrolle besitzt Entscheidungsfunktion, da sie der Verbesserung eigener Entscheidungen dient.²⁷²

Es liegt in der Natur der Sache, dass bei den meisten Soll-Ist-Vergleichen Abweichungen zu verzeichnen sind. Besonders bei der erstmaligen Erstellung wird es aufgrund von fehlenden Erfahrungswerten teilweise erhebliche Abweichungen geben. Es ist jedoch anzumerken, dass Abweichungen grundsätzlich nicht negativ sind, solange diese analysiert, deren Ursachen festgestellt und konkrete Maßnahmen eingeleitet werden. Wenn dies geschieht, stellen Abweichungen wertvolle Informationsquellen dar.²⁷³

²⁷¹ Vgl. Breitkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 49 ff

²⁷² Vgl. Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung, Berlin 2005, S. 387 f

²⁷³ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 159

	Soll	Anteil Soll in %	Ist per 31.12.02	Anteil Ist in %	Abweichung absolut	Abweichung in %
Spendenerlöse	1.500.000	100%	1.450.000	100,0%	- 50.000	- 3,3%
Sonstige Erlöse	-		-			
Personalaufwand	170.000	11,3%	170.000	11,7%	-	0,4%
Materialaufwand	1.290.000	86,0%	1.247.000	86,0%	- 43.000	-
KFZ	15.000	1,0%	16.850	1,2%	1.850	0,2%
AfA	4.000	0,3%	4.000	0,3%	-	-
Sonstige Ausgaben	15.000	1,0%	16.500	1,1%	1.500	0,1%
Summe Ausgaben	1.494.000	99,6%	1.454.350	100,3%	- 39.650	0,7%
Überschuss/ Fehlbetrag	6.000	0,4%	- 4.350	- 0,3%	- 10.350	

Tabelle 22: Soll-Ist-Vergleich mit Abweichung per 31.12.02²⁷⁴

Diese Abbildung zeigt die Istkosten per 31.12.02 im Vergleich zu den geplanten Kosten. Es kann dabei festgestellt werden, dass die Personalkosten und die Abschreibung in absoluten Zahlen und der Materialaufwand in Relation zu den Spendenerlösen (86%) exakt geplant wurden. Da jedoch die Spendenerlöse zu hoch angesetzt wurden und die Ausgaben für KFZ und Sonstiges höher ausgefallen sind, hat die Organisation einen Fehlbetrag geschrieben. Dieser ist mit EUR 4.350,-- zu beziffern, was ein Ergebnis von EUR 10.350,-- unter Plan bedeutet. Dies hat zur Folge, dass sich das Eigenkapital per 31.12.02 von EUR 20.500,-- auf EUR 16.150,-- verringert.

In der Praxis hat es sich bewährt den Soll-Ist-Vergleich wöchentlich, mindestens aber monatlich durchzuführen.²⁷⁵

²⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwiens, Bernd: Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisation, Stuttgart 2009, S. 108

²⁷⁵ Vgl. Breitzkreuz, Gustav: Ohne Liquidität keine Überlebenschance, Marburg 2007, S. 53

Da der Soll-Ist-Vergleich in der Organisation erst am Ende des Jahres durchgeführt wurde, konnte nicht mehr rechtzeitig darauf reagiert werden, dass die Spendenerlöse unter dem Plan liegen. Für die Zukunft wird ein Soll-Ist-Vergleich monatlich durchgeführt werden.

Eine notwendige Ergänzung bei entstehenden Abweichungen bildet die Vorschau für die Zeit von der bereits abgelaufenen Teilperiode bis zum Ende des Planungszeitraumes. Diese hat den Vorteil, dass neu gewonnene Informationen, die seit der letzten Budgeterstellung hinzugekommen sind, in den restlichen Planungszeitraum einfließen. Das voraussichtliche Gesamtergebnis wird dabei umso exakter vorhergesagt, je näher das Ende des Budgetjahres heranrückt.²⁷⁶

Dadurch wird der Forderung Rechnung getragen, dass Soll-Ist-Vergleiche nicht nur aktuelle Abweichungen darstellen, sondern, dass auch die zukünftigen Auswirkungen berücksichtigt werden.²⁷⁷

Durch die unterjährigen Abweichungen wird angezeigt, ob das ursprünglich gesetzte Gesamtziel voraussichtlich erreicht, nicht erreicht oder übererfüllt wird. Sie stellen deshalb Informationen zur Frühaufklärung dar.²⁷⁸

So soll beispielsweise im Rahmen des Year End Forecast die Frage beantwortet werden, ob der angestrebte Jahresgewinn trotz einer negativen Abweichung in der ersten Jahreshälfte noch erreicht werden kann. Bei der Durchführung von so genannten Rolling Forecasts kann diese Fragestellung nicht so beantwortet werden, da diese mit ihrer Prognose nicht auf das Jahresende abzielen, sondern immer nur den gleichen Zeithorizont betrachten.²⁷⁹

²⁷⁶ Vgl. Egger, Anton; Winterheller, Manfred: Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 2007, S. 181

²⁷⁷ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 357

²⁷⁸ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 257

²⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 235

Eine sehr gute Möglichkeit besteht darin, den Soll-Ist-Vergleich mit den entsprechenden Benchmarkwerten regelmäßig abzugleichen, um bei möglichen Fehlentwicklungen in der Lage zu sein, rechtzeitig gegenzusteuern.²⁸⁰

Folgende Grundsätze haben sich dabei in der Planung bewährt:²⁸¹

- Die Datenstrukturen müssen in Soll und Ist korrespondieren
- Das Steuerungs- und Überwachungsinstrumentarium muss bereits zum Zeitpunkt der Planung vorhanden sein.
- Es ist auf ein handhabbares Detaillierungsniveau zu achten.
- Die Planungsergebnisse müssen in geeigneter Form kommuniziert werden.

Um die richtige Software-Auswahl zur Erstellung der diversen Planungen zu treffen, sind im Vorfeld folgende Schritte durchzuführen:²⁸²

- Ist-Analyse
- betriebswirtschaftliche und IT-technische Konzeption
- Pflichtenhefterstellung
- Software-Auswahl
- Umsetzung

In der Praxis tritt häufig die Frage auf, ob man die Planung mittels Excel, mittels der Buchhaltungssoftware oder mit einem eigens dafür entwickelten Planungstool durchführen soll.

Das für alle Unternehmen optimale Planungsprogramm gibt es grundsätzlich nicht. Abhängig von den spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens muss deshalb eine individuelle Entscheidung bezüglich des Planungsprogramms getroffen werden. Die oberste Prämisse lautet dabei, dass das Planungsprogramm bestmöglich bei der Planungserstellung unterstützt und dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt.

Excel wird sehr häufig bei der Planungserstellung angewandt. Es bietet den Vorteil, dass für dieses Programm keine zusätzlichen Anwendungen nötig sind, da das Office-Paket in den meisten Unternehmen zur Standardsoftware zählt und damit die Lizenzkosten sowieso anfallen. Zusätzlich ist dieses Programm den meisten Benutzern bereits bekannt,

²⁸⁰ Vgl. Exler, Markus W.: Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, Herne 2010, S. 130

²⁸¹ Vgl. Waniczek, Mirko: Unternehmensplanung neu, Wien 2008, S. 40

²⁸² Vgl. ebenda, S. 130

und es muss nicht erst die Bedienung eines neuen Programms erlernt werden. Dadurch ist das Planen sozusagen sofort möglich. Weiters kann die Planungsstruktur eines Unternehmens relativ einfach und individuell abgebildet werden. Excel stößt jedoch ab einer gewissen Größenordnung des Unternehmens bald an seine Grenzen. Neben dem personellen Aufwand steigt mit zunehmender Komplexität auch die Gefahr von Formelfehlern. Ein weiterer Nachteil der Planungserstellung mittels Excel ist, dass das Dokument sehr stark von der Person abhängig ist, welche die Planungsstruktur beziehungsweise das Planungsprogramm aufgebaut hat. Diese Person kennt möglicherweise alle Verknüpfungen und kann mit der Datei gut umgehen. Wenn allerdings diese Person einmal das Unternehmen verlässt, wird diese Datei sehr oft zu einem nicht nachvollziehbaren Gerüst aus Zahlen. Zusammenfassend kann somit gesagt werden, dass das Verwenden von Excel als Planungsprogramm nur für kleine Unternehmen mit einfachen Strukturen zielführend und ausreichend ist.

Die Buchhaltungssoftware ist eine weitere Möglichkeit zur Planerstellung. Diese hat den Vorteil, dass die Ist- und die Plan-Zahlen in einem Programm zusammengefasst sind. Ein weiterer Vorteil ist, dass das Programm und dessen Bedienung den handelnden Personen grundsätzlich vertraut sind. Auch Formelfehler können grundsätzlich ausgeschlossen werden. Als Nachteil ist jedoch anzusehen, dass einerseits die Planungsstruktur in den meisten Programmen relativ starr ist und dementsprechend nicht einfach angepasst werden kann. Andererseits eignen sich die Darstellungen und Auswertungen nur selten, um aussagekräftige und transparente Dokumente zu erstellen. Es handelt sich in vielen Fällen einfach um eine Erweiterung des Buchhaltungsprogramms. Schließlich fallen in aller Regel auch für die erweiterten Optionen der Planungsrechnung zusätzliche Lizenzkosten an.²⁸³

Mithilfe eines professionellen Planungsprogramms kann ebenfalls die Planung durchgeführt werden. Grundsätzlich schafft es ein professionelles Planungsprogramm, die Vorteile der zuvor genannten Möglichkeiten zu kombinieren sowie die Nachteile ebendieser großteils zu beseitigen. Ein großer Vorteil ist auch die Flexibilität in Bezug auf die Planungsstruktur. Weiters ist ein automatisierter Datenimport der laufenden Ist-Zahlen für einen Soll-Ist-Vergleich per Knopfdruck möglich, wodurch es unerheblich wird, dass es sich beim Buchhaltungsprogramm und beim Planungsprogramm um zwei

²⁸³ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 46 ff

unterschiedliche Systeme handelt. Professionelle Planungsprogramme bieten weiters im Bereich Darstellung und Auswertung professionelle Vorlagen und die Möglichkeit, diese nach eigenen Bedürfnissen zu adaptieren und zu erweitern. Formelfehler können ausgeschlossen werden und die Abhängigkeit von einzelnen Personen, welche für das Programm verantwortlich sind, ist ebenfalls gering. Die einzigen verbleibenden Nachteile sind einerseits die einmaligen sowie meistens auch die laufenden Lizenzkosten für das Planungsprogramm und andererseits die Notwendigkeit des Erlernens eines neuen Computerprogramms seitens der Benutzer.²⁸⁴

Ein weiterer Vorteil bei der Verwendung eines Planungstools besteht in der Simulationsfähigkeit.²⁸⁵

Die Organisation entschied sich für eine Excel-basierte Planung, weil diese im Gegensatz zu einem Planungstool, kostengünstig und in ihrer Anwendung leicht handzuhaben ist. Die Verwendung des Buchhaltungstools konnte nicht in Betracht gezogen werden, da es nicht über diese Zusatzfunktion verfügt.

Um die qualitativen Erfolgsfaktoren stärker zu berücksichtigen und um die Budgetierung mit der strategischen Planung zu verknüpfen dient eine Balanced Scorecard.²⁸⁶

Die Balanced Scorecard hat zum Ziel, mehrere Aspekte der Unternehmenssteuerung gleichzeitig und ausgewogen zu berücksichtigen.²⁸⁷

Diese Aspekte beinhalten neben der finanziellen Perspektive auch die Kundenperspektive, die Perspektive der internen Geschäftsprozesse sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die drei letztgenannten Perspektiven stehen in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung mit den finanziellen Zielen.²⁸⁸

²⁸⁴ Vgl. Höbarth, Lukas L.: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien 2010, S. 48

²⁸⁵ Vgl. Waniczek, Mirko: Unternehmensplanung neu: Wien 2008, S. 126

²⁸⁶ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 310

²⁸⁷ Vgl. Braun, Jürgen; Braun, Tatjana: Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum, München 2010, S. 72

²⁸⁸ Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, München 2009, S. 294

Es wird deshalb bei der Einführung der Balanced Scorecard eine bereits existierende Strategie vorausgesetzt.²⁸⁹

Die Balanced Scorecard übersetzt somit die Strategie in Ziele und Kennzahlen und ist in mindestens diese vier Perspektiven unterteilt.²⁹⁰

Die Erarbeitung des Aufbaus einer Balanced Scorecard ist Aufgabe der obersten Führungsebene. Aufgrund dessen ist der Ausgangspunkt der Balanced Scorecard eine Top-down-Planung. Als Vorteile dieser vertikalen Koordinationsmethode lassen sich die Eindeutigkeit der Planungsvorgaben, die Zielkongruenz und das Entfallen von Koordinierungsarbeiten anführen.²⁹¹

Dadurch werden Maßnahmen, die nichts über die Zielerreichung aussagen, gestrichen.²⁹²

Aufgrund dessen dient die Balanced Scorecard zur Unterstützung des strategischen Führungsprozesses. Sie fungiert dabei als Bindeglied zwischen Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung. Mittels der Balanced Scorecard gelingt so die Konkretisierung, Darstellung und Verfolgung der Strategien, da sie die Unternehmensstrategie in konkrete Aktivitäten übersetzt. Zur Planung und Verfolgung der Zielerreichung werden den einzelnen Zielen Messgrößen zugeordnet, auf deren Basis Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen werden.²⁹³

Sie besteht aus Kennzahlen, welche einerseits in eine vergangenheitsbezogene Finanzperspektive schauen, aber andererseits auch in eine zukunftsbezogene Perspektive gerichtet sind.²⁹⁴

²⁸⁹ Vgl. Weickgenannt, Luis Sánchez: Balanced Scorecard und strategischer Planungsprozess, Aachen 2003, S. 1

²⁹⁰ Vgl. Hufnagl, Wolfgang: Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit Organisationen, Hamburg 2008, S. 6

²⁹¹ Vgl. Schmeisser, Wilhelm; Clausen, Lydia: Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, München 2009, S. 46

²⁹² Vgl. Refa Bundesverband e.V.; Deutsche MTM-Vereinigung e.V.: Standard Methoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistung, Hamburg 2005, S. 34

²⁹³ Vgl. Schmeisser, Wilhelm; Clausen, Lydia: Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, München 2009, S. 37

²⁹⁴ Vgl. Weickgenannt, Luis Sánchez: Balanced Scorecard und strategischer Planungsprozess, Aachen 2003, S. 23

Sie legt somit Aktionen fest, die zur Zielerreichung führen und sie überführt die Strategie in ein monetäres und nicht monetäres Zielsystem.²⁹⁵

Dies bedeutet, dass die im Rahmen der Balanced Scorecard vorgegebenen bzw. vereinbarten monetären und nichtmonetären Zielwerte durch geeignete Aktionen erreicht werden müssen.²⁹⁶

Dieses Zielsystem kann dank der SMART-Methode auf ihre sinnvolle und eindeutige Formulierung überprüft werden. Die SMART-Methode besagt, dass die Ziele so formuliert sein müssen, dass sie **spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminlich** einzuhalten sind.²⁹⁷

Es ist diesen Zielen anzumerken, dass eine gute Strategieplanung noch keine Punktlandung sein muss, denn dafür ist eher Glück anstatt Können im Spiel. Ein guter Strategieplan zeichnet sich dadurch aus, dass er Abweichungen frühzeitig erkennt und entscheidungsfreudiges Handeln nach sich zieht.²⁹⁸

Die Organisation hat für sich folgende Balanced-Scorecard entwickelt. Es ist daraus ersichtlich, dass, wenn sich die Potenzial-, Prozess- und Kundenperspektiven verbessern, aufgrund der Ursache-Wirkungs-Beziehung, sich der Anteil der Fixkosten am Spendenaufkommen von derzeit ca. 10 % auf 8% verringern wird.

²⁹⁵ Vgl. Refa Bundesverband e.V.; Deutsche MTM-Vereinigung e.V.: Standard Methoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistung, Hamburg 2005, S. 33

²⁹⁶ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 245 f

²⁹⁷ Vgl. Braun, Jürgen; Braun, Tatjana: Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum, München 2010, S. 102 f

²⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 87

	Strategische Ziele	Messgröße	Zielwerte	Aktionen
Finanzielle Perspektive	konkurrenz-fähige Kostenstruktur	Anteil der Fixkosten am Spenden-aufkommen	8%	Spendenaufkommen vergrößern
Kunden-perspektive	Der Wirkungs-kreis ist zu vergrößern	Anzahl der Teilnehmer an HIV/AIDS Aufklärungs-kampagnen	25.000	Durchführung von mehr Veranstaltungen
Prozess-perspektive	Projekte standardisieren	Anteil der Direktoren, die auch Projekte in anderen Bereichen leiten können	50%	Erarbeitung von einheitlichen Projektablaufleitlinien
Potenzial-perspektive	Erhöhung des Anteils an Mitarbeitern, die in mehreren Bereichen eingesetzt werden können	Anteil der Mitarbeiter, die in mind. 2 Bereichen tätig sein können	30%	Fortbildungsmaß-nahmen steigern

Tabelle 23: Balanced Scorecard²⁹⁹

Kaplan und Norton haben die Balanced Scorecard für die Anwendung in der Privatwirtschaft konzipiert. Später wurde sie auch für den Einsatz im Non-Profit-Bereich empfohlen.³⁰⁰

2.3.3. Reporting

Um ein laufendes Monitoring hinsichtlich der Zielerreichung zu erhalten, ist die Balanced Scorecard in das Berichtswesen zu integrieren.³⁰¹

Die englische Bezeichnung von Berichtswesen lautet Reporting.³⁰²

²⁹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmeisser, Wilhelm; Clausen, Lydia: Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, München 2009, S. 104

³⁰⁰ Vgl. Hufnagl, Wolfgang: Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit Organisationen, Hamburg 2008, S. 6

³⁰¹ Vgl. Refa Bundesverband e.V.; Deutsche MTM-Vereinigung e.V.: Standard Methoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistung, Hamburg 2005, S. 35

³⁰² Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Berichtswesen-Reporting.html>

Unter Reporting versteht man die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Adressaten mit bestimmten Informationen. Die Adressaten können innerhalb oder außerhalb des Unternehmens stehen, weshalb auch zwischen interner und externer Berichterstattung unterscheiden wird.³⁰³

Als Stakeholder bezeichnet man alle Personen, Gruppen und Institutionen, die Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele nehmen oder deren eigene Zielerreichung vom Unternehmen beeinflusst werden kann. Als interne Stakeholder sind das Management und die Mitarbeiter anzusehen. Externe Stakeholder sind neben den Kapitalgebern der Staat. Mit dem Stakeholder-Konzept ist gemeint, dass das Management bzw. das Unternehmen zur Erreichung von Zielen und zur Durchsetzung von Strategien auf die Beiträge oder Ressourcen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen angewiesen ist. Diese beanspruchen für ihre Leistungen Gegenleistungen, um ihre eigenen Ziele verwirklichen zu können. Ein dauernder Verhandlungsprozess mit den relevanten Anspruchsgruppen gehört damit zu den zentralen Aufgaben des Managements.³⁰⁴

Die Hauptaufgabe des Jahresabschlusses ist neben der Dokumentation der Geschäftsvorfälle auch die Rechenschaftslegung. Denn das Management hat mit Hilfe des Jahresabschlusses Rechenschaft über die Verwendung des eingesetzten Kapitals abzulegen.³⁰⁵

Bei der Rechenschaftslegung geht es um die Verantwortung gegenüber Dritten. Dabei kann das Bedürfnis oder die Pflicht zur Rechenschaftslegung gegenüber internen oder externen Adressaten bestehen.³⁰⁶

Das externe Berichtswesen wird auch als Rechnungslegung bezeichnet und unterliegt gesetzlichen Vorschriften über Inhalt und Umfang. Beim internen Berichtswesen unterscheiden sich die Formen hinsichtlich Zweck, Inhalt, Sender, Empfänger und

³⁰³ Vgl. Panitz, Klaus; Waschkowitz, Carsten: Reportingprozesse optimieren, Stuttgart 2010, S. 4 f

³⁰⁴ Vgl. Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer Reinbert: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien 2008, S. 87

³⁰⁵ Vgl. Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang: Einführung in das Rechnungswesen, Stuttgart 2009, S. 20

³⁰⁶ Vgl. Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 341

Berichtstermin. Beide Bereiche können nicht sinnvoll getrennt werden, da sich Ergebnisse der externen Rechnungslegung auch in das interne Berichtswesen einfügen.³⁰⁷

Das Management ist mit jenen Informationen zu versorgen, die es für seine Steuerungsaufgaben benötigt. Zu diesem Zweck ist ein internes Berichtswesen aufzubauen und zu pflegen. Bei der Konzipierung des Berichtswesens ist zu klären, wer wem welche Informationen wann in welcher Form und zu welchem Zweck zur Verfügung stellt. Die Berichte müssen auf alle Fälle auf die Bedürfnisse ihrer Empfänger abgestimmt sein. Sie weisen daher in Abhängigkeit von der Stufe der Unternehmenshierarchie, für die sie erstellt werden, einen unterschiedlichen Inhalt und Detaillierungsgrad auf. Auf höheren Stufen des mittleren Managements werden die Zahlen dabei zunehmend verdichtet, um die Komplexität zu reduzieren und eine Übersichtlichkeit des Berichtswerks zu erhalten.³⁰⁸

Bei Auswertungen, die ausschließlich aus der Buchhaltung kommen, wird nur der Ist-Zustand dokumentiert. Dies bedeutet, dass mit diesen Daten ein Geschäftsjahr nur historisch betrachtet wird. Es ist deshalb wichtig, ein System zu verwenden, welches auch Informationen über die Gegenwart und die Zukunft enthält.³⁰⁹

Die wichtigsten Informationen aus dem Soll-Ist-Vergleich, der Abweichungsanalyse und der Vorscheurechnung werden in das standardisierte Berichtswesen übernommen und den Entscheidungsträgern präsentiert. Ein zeitnahe Berichtswesen ermöglicht den Entscheidungsträgern im Falle negativer Entwicklungen rasch die erforderlichen Korrekturmaßnahmen einzuleiten. So kann beispielsweise festgelegt werden, dass der Unternehmensführung die Monatsberichte mit den zugehörigen Abweichungsanalysen stets bis zum 10. des Folgemonats vorgelegt werden müssen. Aber auch für regelmäßige Berichte, die vorrangig der Information dienen wie beispielsweise Kommentare zur Geschäftsentwicklung, sind stets mit Zielterminen zu fixieren.

Abhängig von dem Anlass der Berichtserstellung unterscheidet man zwischen Standardberichten, Abweichungsberichten und Bedarfsberichten. Standardberichte haben ihren Vorteil in ihren Standardisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten.

³⁰⁷ Vgl. Zingel, Harry: Budgetplanung, Weinheim 2007, S. 48

³⁰⁸ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 277 ff

³⁰⁹ Vgl. Macha, Roman: Deckungsbeitragsrechnung, München 2004, S. 22

Individuelle Informationswünsche der einzelnen Berichtsempfänger können jedoch kaum berücksichtigt werden. Abweichungsberichten werden nur dann erstellt, wenn bestimmte Schwellenwerte überschritten werden. Bedarfsberichte sind an keinen Erstellungsrhythmus gebunden, da sie nur bei einem aktuellen Informationsbedürfnis des Managements erstellt werden.³¹⁰

Bei Zwischenberichten, sogenannten interim financial reports, umfassen die Berichtsperioden ein Quartal oder ein halbes Jahr. Der Zweck liegt somit in der unterjährigen Information.³¹¹

Sie enthalten Informationen die in Jahresberichten teilweise nicht dargestellt werden, wie beispielsweise geschäftsbeeinflussende Entwicklungen oder saisonbedingte Effekte. Das wesentliche Ziel der Zwischenberichterstattung liegt in der Darstellung der Unternehmensentwicklung in kürzeren Abständen und damit in der Möglichkeit der zeitgerechten Beurteilung der Leistung einer Unternehmenseinheit.³¹²

Bei der Art von Datenmeldungen unterscheidet man zwischen quantitativen und qualitativen Informationen. Die quantitativen Informationen teilen sich in die finanziellen und in die nicht finanziellen Informationen. Die qualitativen Informationen bestehen aus verbalen und inhaltlichen Zusatzinformation wie z.B. Erläuterungen und Kommentierungen.³¹³

³¹⁰ Vgl. Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 235 ff

³¹¹ Vgl. Weber, Manfred: Bilanzen lesen, München 2006, S. 121

³¹² Vgl. Epstein, Barry J.; Jermakowicz, Eva K.: Handbuch International Financial Reporting Standards 2010, Weinheim 2010, S. 921

³¹³ Vgl. Panitz, Klaus; Waschkowitz, Carsten: Reportingprozesse optimieren, Stuttgart 2010, S. 42

Am Beispiel der Organisation kommen folgende quantitative Informationen in Betracht:

Finanzielle Informationen	Nicht finanzielle Informationen
<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz, E/A-Rechnung, Kapitalflussrechnung • Investitionsplan • Finanz-, Liquiditätspläne • Investitionsplan • Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterstand • Projektstand • Anzahl der Aufklärungskampagnen • Höhe des Wirkungskreises • Situation und Entwicklung der HIV/AIDS-Situation in Mosambik

Tabelle 24: Quantitative Informationen³¹⁴

Bei Auswertungen, die im Zuge des Jahresabschlusses erstellt werden, handelt es sich größtenteils um quantitative Informationen.³¹⁵

Folgender Methodenmix beim Reporting hat sich dabei als zweckmäßig herausgestellt:

Methode	Zeit	Frequenz	Horizont	Ziel	Adressaten
Ist-Daten	Vergangenheit	monatlich, jährlich	Monatsende, Jahresende	Nachberechnung, Information	Spendengeber, Präsident
Ist-Daten	Gegenwart	täglich	zeitpunktbezogen	tägliche Information	Präsident
Vorschau-Daten	Zukunft	monatlich	Monatsende	kurzfristige Liquiditätsplanung	Präsident
Plan-Daten	Zukunft	quartalsweise	kommende 12 Monate	detaillierte Planung einzelner Projekte	Spendengeber, Präsident
Plan-Daten	Zukunft	jährlich	3 Jahre	grobe Planung aller Projekte	Präsident

Tabelle 25: Methodenmix beim Reporting³¹⁶

³¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Panitz, Klaus; Waschkowitz, Carsten: Reportingprozesse optimieren, Stuttgart 2010, S. 42

³¹⁵ Vgl. Wagenhofer, Alfred: Bilanzierung & Bilanzanalyse – Eine Einführung für Manager, Wien 2005, S. 293

³¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Panitz, Klaus; Waschkowitz, Carsten: Reportingprozesse optimieren, Stuttgart 2010, S. 124

Es ist daran erkennbar, dass die Spendengeber jene Daten zur Verfügung gestellt bekommen, aus denen der Geschäftsverlauf des letzten Jahres erkennbar ist. Darüberhinaus bekommen sie eine Planung für die kommenden Projekte.

Der Präsident wird dank dieses Methodenmix´ mit allen relevanten Daten versorgt, die es ihm ermöglichen, aufgrund von Abweichungsanalysen aus der Vergangenheit zu lernen. Dank aktueller Saldenlisten wird er stets auf dem aktuellen Stand gehalten. Des weiteren bekommt er alle Informationen zur Verfügung gestellt, die es ihm ermöglichen, eine strategische Planung vorzunehmen.

Da absolute Zahlen in Berichten oft nur geringe Aussagekraft haben, ist bei jedem Posten der Betrag der vorangegangenen Geschäftsperiode anzugeben, um die Entwicklung wiederzugeben.³¹⁷

Effektive und effiziente Reportingprozesse nehmen heutzutage einen wichtigen Stellenwert ein, der sich in Zukunft noch verstärken wird. Um diesen vielfältigen Anforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden, ist es notwendig, die Reportingprozesse zu optimieren. Die Praxis zeigt, dass die optimale Lösung stark von der Ausgangssituation der Organisation abhängt und daher individuell entwickelt werden muss.³¹⁸

Um die dargestellten Managementinstrumente auszuführen ist eine leistungsfähige und differenzierte Softwareunterstützung unentbehrlich. Für das operative Controlling sind dafür viele Softwareangebote verfügbar. Für die strategische Planung und Steuerung werden jedoch noch kaum praxistaugliche Lösungen am Markt angeboten.³¹⁹

³¹⁷ Vgl. Geyer, Helmut: BWL Grundwissen, München 2006, S. 119

³¹⁸ Vgl. Panitz, Klaus; Waschowitz, Carsten: Reportingprozesse optimieren, Stuttgart 2010, S. 1

³¹⁹ Vgl. Schwien, Bernd: Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisation, Stuttgart 2009, S. 153

3. Schluss

Im letzten Teil dieser Arbeit wird in den Ergebnissen beschrieben, welchen Nutzen die mosambikanische Non-Profit-Organisation daraus gezogen hat, dass der von der österreichischen Organisation für Entwicklungspolitik entsandte Berater ein computergestütztes Finanzplanungssystem eingeführt hatte.

Im Anschluss wird in den Maßnahmen aufgezeigt, welche weiteren Schritte nun notwendig sind, um sowohl die bereits erreichten Fortschritte aufrechtzuerhalten, als auch darauf aufzubauen.

Im letzten Teil, den Konsequenzen, wird aufgezeigt, mit welchen Problemen die Organisation bei den Maßnahmen noch konfrontiert sein wird, wobei gleichzeitig jener Zustand beschrieben wird, in dem sich die Organisation bei Beseitigung dieser Probleme befinden wird.

3.1. Ergebnisse

Durch die Einführung des computergestützten Finanzplanungssystems in der mosambikanischen Non-Profit-Organisation sind folgende Ergebnisse festzustellen:

- Dank der Führung einer laufenden Buchhaltung verfügt der Präsident der Organisation stets über aktuelle Zahlen. Somit wird die Erstellung unterjähriger Berichte, sowie ein Jahresabschluss nach internationalen Standards ermöglicht. Diese dienen der Rechenschaftslegung gegenüber den Spendenorganisationen und bilden eine wichtige Grundlage für Verhandlungen um weitere Spenden. Es ist festzuhalten, dass sich diese Verhandlungen aufgrund der geschaffenen Transparenz nun um ein Vielfaches einfacher und schneller vollziehen. Darüberhinaus wird der Kontroll-, Steuerungs- und Planungsprozess erheblich erleichtert bzw., gegenüber der Vergangenheit, in einigen Bereichen erst ermöglicht.
- Dank der Implementierung einer Buchhaltungssoftware, sowie der nun effektiven Nutzung des MS-Excel-Tools werden alle betrieblichen Abläufe EDV-mäßig abgebildet. Diese Softwarepakete bilden deshalb eine wichtige Grundlage zur Erstellung diverser Berichte, wie in Tabelle 25 dargestellt,

- Nach der Erstellung des Jahresabschlusses, der im ersten Jahr der Tätigkeit des externen Beraters erfolgte, wurde dieser für den Planungsprozess für die Folgejahre, wobei der Fokus auf dem jeweils kommenden Jahr lag, verwendet. Es wurde dabei neben einem realistischen Szenario auch ein best-case- und ein worst-case Szenario erstellt. Aufgrund der Erstellung mehrerer Szenarien war es möglich, die Schwankungsbreite des Überschusses bzw. des Fehlbetrages genau festzulegen.
- Da die Organisation über die Aufteilung ihrer Kosten in fixe und variable Kosten Bescheid wusste, war es möglich, den Break-Even-Point zu errechnen. Aufgrund dieser wichtigen Kennziffer weiß die Organisation nun Bescheid, welches Spendenvolumen jährlich notwendig ist, um den ordentlichen Geschäftsbetrieb langfristig abzusichern.
- Rudo-Kubatana ist nun, aufgrund der Kenntnis der eigenen Kostentreiber, in der Lage, mit ähnlichen Organisationen in Mosambik Benchmarking zielorientiert durchzuführen. Dadurch lassen sich bei solchen Organisationsvergleichen, diverse Positionen leicht aufzeigen in denen Kosteneinsparungen möglich sind. Die Umsetzung, der aus den Benchmarking gewonnenen Erkenntnissen, führt deshalb zu Rationalisierungsmaßnahmen und dadurch zu einer verbesserten Mittelverwendung. Auch für die Erstellung der Balanced Scorecard war Benchmarking in hohem Ausmaß dienlich.
- Für eine wesentliche Erleichterung bei der Planung diverser Auszahlungen dienten die Liquiditätspläne. Denn neben einem Jahresfinanzplan, der für das erste Quartal monatlich und dann quartalsmäßig durchgeführt wurde, wurden dank diesen, bereits im Vorfeld adäquate Vorkehrungen getroffen, um finanzielle Unterdeckungen zu vermeiden.
- Nach Abschluss des zweiten Jahres der Tätigkeit des externen Beraters wurde ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Dieser diente der Kontrolle und gab Aufschluss darüber, in welchen Bereichen es zu Abweichungen bei den tatsächlichen gegenüber den geplanten Zahlen kam. Diese Erkenntnis liefert damit wesentliche Anhaltspunkte darüber, in welcher Situation sich die Organisation aktuell

befindet und wo noch besondere Anstrengungen unternommen werden müssen, um ein positives Ergebnis für das Jahr 03 einzufahren.

Dass das eingeführte Finanzplanungssystem eine sehr exakte Planung ermöglicht, wird schlussendlich dadurch bewiesen, dass der geringe Fehlbetrag im Jahr 02 mit einer geringen Unterschreitung des Break-Even-Points korreliert.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse ist festzustellen, dass nun in der Organisation eine moderne Kontrolle, Planung und Steuerung der Geschäftsprozesse durchgeführt wird.

Diese erleichtert aufgrund der dadurch geschaffenen Transparenz den Zugang zu Spenden, ermöglicht rasches Reagieren bei wirtschaftlichen Veränderungen und sichert somit die ordentliche Geschäftstätigkeit für die weitere Zukunft ab.

3.2. Maßnahmen

Als die entscheidendste Maßnahme gilt es nun, den bereits erreichten Standard zum jetzigen Zeitpunkt abzusichern.

Dafür ist es notwendig, dass sowohl der Direktor für HR/Finanzen als auch der Buchhalter die Anwendung all dieser Tools beherrschen, um sicherzustellen, dass bei einem Ausfall einer dieser Personen, das System trotzdem bedienbar bleibt. Es empfiehlt sich dazu begleitend die Erstellung von präzisen Stellenbeschreibungen und Arbeitsrichtlinien. Zusätzlich ist ein Arbeitsheft zu erstellen, in dem die vollständige Anleitung zur Bedienung des Buchhaltungssystems und des Excel-Tools festgehalten wird. Aufgrund dieser Maßnahmen wird sichergestellt, dass selbst ein externer Buchhalter in der Lage ist, unter Zuhilfenahme dieser Unterlagen, die erforderlichen Aufgaben ohne Einschulung zu übernehmen. Selbstverständlich ist jederzeit auch auf eine ordnungsgemäße Wartung der EDV zu achten.

Zusätzlich wird das Planungssystem dadurch verbessert, indem ein taggenauer Liquiditätsplan stets für den folgenden Monat eingeführt, sowie täglich ein Finanzstatus erstellt wird.

Die Organisation hat es sich zur Aufgabe gemacht, innerhalb der kommenden drei Jahre, jene Ziele, die in der Balanced Scorecard in Tabelle 23 festgehalten sind, zu erreichen. Verbesserungen bei der Potenzial-, Prozess, und Kundenperspektive münden aufgrund der Ursache-Wirkungs-Beziehung in einer verbesserten finanziellen Perspektive. Der

Zielwert der zuletzt genannten Perspektive liegt bezüglich des Anteils der Fixkosten am Spendenaufkommen bei 8%. Dieser Wert bringt der Organisation aufgrund der bereits beschriebenen Situation hohe Überschüsse, die in die Organisation fließen. Diese werden sowohl für Investitionen, als auch zur Bildung von Rücklagen verwendet.

3.3. Konsequenzen

Wenngleich jene Schritte, die dazu dienen, den bereits erreichten Standard abzusichern, für Personen aus Westeuropa logisch und erstrebenswert sind, so ist doch festzuhalten, dass diese Auffassung aufgrund kultureller Unterschiede nicht überall geteilt wird. Speziell in Mosambik, dessen Organisationen durch einen sehr autoritären Führungsstil geprägt sind, ergeben sich bei der Umsetzung dieser Schritte oft erhebliche Reibungspunkte. Diese entstehen dadurch, dass eine Aufweichung von Machtansprüchen hervorgerufen wird, wenn beispielsweise die Tätigkeit derart konkret niedergeschrieben wird, dass diese dann auch jemand anderer auszuführen vermag. Es wird deshalb für den Präsidenten viel Überzeugungsarbeit zu leisten sein, damit der Buchhalter, aber speziell der Direktor für HR/Finanzen die geplanten Maßnahmen unterstützt.

Sofern in Zukunft jene Ziele erreicht werden, wie sie in der für die Organisation erstellten Balanced Scorecard in Tabelle 23 dargestellt sind, wird Rudo-Kubatana ein Vorbild für ähnliche Organisationen sein. Dadurch nimmt sie beim Benchmarking nach der „best-practice-Methode“ eine ausgezeichnete Stellung ein, was ihre Popularität in erheblichem Maße steigert. Als logische Konsequenz ist in Folge mit höheren Spendeneingängen zu rechnen.

Abschließend ist zu betonen, dass die Unsicherheit bezüglich des Spendeneinganges geringer werden wird, womit die Entscheidungstheorie, angewandt auf Rudo-Kubatana, ihr Ziel erfüllt hat.

Das Bankguthaben und das Bargeld beträgt per 1.1.01 EUR 1.500,--- und per 31.12.01 EUR 3.400,---. Somit beträgt die Veränderung des Finanzmittelbestandes EUR 1.900,-- Jedoch kamen davon EUR 2.000,-- aus dem Erlös des Anlagevermögens, sodass die Veränderung nur mehr EUR - 100,-- beträgt.

	1. Quartal 01	2. Quartal 01	3. Quartal 01	4. Quartal 01	Summe 01
Überschuss	500	- 1.500	12.000	- 2.000	9.000
+ Abschreibungen	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
- Erträge aus dem Abgang von AV	-	-	-	- 2.000	- 2.000
+/- Abnahme (+) bzw. Zunahme (-) von Forderungen aus L&L	- 1.200	- 700	- 700	- 1.300	- 3.900
+/- Zunahme (+) bzw. Abnahme (-) von Verbindlichkeiten aus L&L	600	- 400	- 600	- 3.800	- 4.200
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	900	- 1.600	11.700	- 8.100	2.900
- Auszahlungen für den Kauf von AV	-	-	- 4.000	-	- 4.000
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von AV				2.000	2.000
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-	-	- 4.000	2.000	- 2.000
+ Einzahlungen aufgrund der Aufnahme von Bankkrediten			500		500
- Auszahlungen aufgrund der Rückzahlung von Bankkrediten	- 500	- 500		- 500	- 1.500
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	- 500	- 500	500	- 500	- 1.000
Veränderung des Finanzmittelbestandes:	400	- 2.100	8.200	- 6.600	- 100

Anlage 1: Cash-Flow für die Quartale 1-4/01³²⁰

³²⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihl, G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 22 f

Sinngemäß zu Anlage 1:

Von dem Bankguthaben und dem Bargeld wird
der Erlös aus dem Anlagevermögen abgezogen.

	1. Quartal 01	2. Quartal 01	3. Quartal 01	4. Quartal 01
Liquide Mittel per Quartalsanfang	1.500	1.900	- 200	8.000
+/- Veränderung des Finanzmittelbestandes	400	- 2.100	8.200	- 6.600
Liquide Mittel per Quartalsende	1.900	- 200	8.000	1.400

Anlage 2: Fondsänderungsnachweis für die Quartale 1-4/01³²¹

³²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihl G.: Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009, S. 21

Bei Verwendung der Planungsgrundsätze, die für das Jahr 02 angenommen wurden, liegt der Break-Even-Point bei einem Spendenaufkommen von EUR 1.458.330,--. Gemäß der Definition, hat der Überschuss dabei „0“ zu betragen.

Dass trotzdem ein Überschuss in der Höhe von EUR 1.000,-- resultiert, erfolgt aus der bereits erklärten, nicht exakten Berechnung der Variatoren.

		Variator	Summe Fixkosten
Spendenerlöse	1.458.330		
Personalaufwand	170.000	20	136.000
Materialaufwand	1.254.164	100	-
KFZ	14.583	80	2.917
AfA	4.000	0	4.000
Sonstige Ausgaben Büro	14.583	80	2.917
Überschuss	1.000		
Summe Fixkosten			145.833
10% der Fixkosten, die von den Spendenerlösen in Abzug gebracht werden:			- 145.833
Ergebnis ist bei BEP "0"			0
BEP = 1.458.330			

Anlage 3: Break Even Point – rechnerischer Beweis -³²²

³²² Eigene Darstellung in Anlehnung an Kassegger, Axel: Skriptum Controlling, Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Wien 2010, S. 183

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Summe	Summe intern
Spendeneinnahmen	400.000	500.000	500.000	1.400.000	1.400.000
- 10 % Fixkosten	- 40.000	- 50.000	- 50.000	- 140.000	- 145.600
(Personal)	38.857	48.571	48.571	136.000	136.000
(KFZ)	800	1.000	1.000	2.800	2.800
(AfA)	1.143	1.429	1.429	4.000	4.000
(Sonstige Ausgaben)	800	1.000	1.000	2.800	2.800
= auszuschüttender Betrag	360.000	450.000	450.000	1.260.000	1.254.400
- Variable Kosten	- 360.114	- 450.143	- 450.143	-1.260.400	- 1.260.400
Personalaufwand	9.714	12.143	12.143	34.000	34.000
Materialaufwand	344.000	430.000	430.000	1.204.000	1.204.000
KFZ	3.200	4.000	4.000	11.200	11.200
Sonstige Ausgaben	3.200	4.000	4.000	11.200	11.200
Überschuss 1	- 114	-143	- 143	- 400	- 6.000
Übertrag für neue Projekte	- 114	- 143	- 143	- 400	- 400
(in % der Spendeneinnahmen)	-0,03%	-0,03%	-0,03%	-0,03%	
Überschuss 2					- 6.400

Anlage 4: Jahresfinanzplan projektbezogen – worst case - rechnerischer Beweis -³²³

³²³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 328

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Summe	Summe intern
Spendeneinnahmen	400.000	500.000	900.000	1.800.000	1.800.000
- 10 % Fixkosten	- 40.000	- 50.000	- 90.000	- 180.000	- 147.200
(Personal)	30.222	37.778	68.000	136.000	136.000
(KFZ)	800	1.000	1.800	3.600	3.600
(AfA)	889	1.111	2.000	4.000	4.000
(Sonstige Ausgaben)	800	1.000	1.800	3.600	3.600
= auszuschüttender Betrag	360.000	450.000	810.000	1.620.000	1.652.800
- Variable Kosten	- 357.956	- 447.444	- 805.400	-1.610.800	- 1.610.800
Personalaufwand	7.556	9.444	17.000	34.000	34.000
Materialaufwand	344.000	430.000	774.000	1.548.000	1.548.000
KFZ	3.200	4.000	7.200	14.400	14.400
Sonstige Ausgaben	3.200	4.000	7.200	14.400	14.400
Überschuss 1	2.044	2.556	4.600	9.200	42.000
Übertrag für neue Projekte	- 2.044	- 2.556	- 4.600	- 9.200	- 9.200
(in % der Spendeneinnahmen)	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	
Überschuss 2					32.800

Anlage 5: Jahresfinanzplan projektbezogen – best case - rechnerischer Beweis -³²⁴

³²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 328

	E/A-Rg.	Variator	Summe Fixkosten	Kostenanteil variabel an Erlösen	Kostenanteil fix an Erlösen	Kostenanteil gesamt an Erlösen
Spendenerlöse	1.800.000					
Sonstige Erlöse						
Personalaufwand	170.000	20	136.000	1,9%	7,6%	9,4%
Materialaufwand	1.548.000	100	-	86,0%	0,0%	86,0%
KFZ	18.000	80	3.600	0,8%	0,2%	1,0%
AfA	4.000	0	4.000	0,0%	0,2%	0,2%
Sonstige Ausgaben	18.000	80	3.600	0,8%	0,2%	1,0%
Überschuss	42.000		147.200	89,5%	8,2%	97,7%

Anlage 6: Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, best case-Szenario³²⁵

³²⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 328

Anfangsbestand Kassa	800
Anfangsbestand Bank	2.600

Überschuss	42.000
+ Abschreibungen	4.000
- Erträge aus dem Abgang von AV	-
+/- Abnahme (+) bzw. Zunahme (-) von Forderungen aus L&L	- 100
+/- Zunahme (+) bzw. Abnahme (-) von Verbindlichkeiten aus L&L	- 800
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	45.100

- Auszahlungen für den Kauf von AV	-
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von AV	-
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-

+ Einzahlungen aufgrund der Aufnahme von Bankkrediten	-
- Auszahlungen aufgrund der Rückzahlung von Bankkrediten	- 2.000
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	- 2.000

Veränderung des Finanzmittelbestandes:	43.100  43.100
---	--

Endbestand Kassa und Bank	46.500
----------------------------------	---------------

Anlage 7: Plan-Kapitalflussrechnung, best case-Szenario³²⁶

³²⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 256

	31.12.01	31.12.02	Veränderung
Anlagevermögen	16.000	12.000	- 4.000
Betriebsgebäude	9.000	8.000	- 1.000
Fuhrpark	3.000	1.000	- 2.000
BGA	4.000	3.000	- 1.000
Umlaufvermögen	9.300	52.500	43.200
Forderungen	5.900	6.000	100
Bankguthaben	2.600	45.000	42.400
Bargeld	800	1.500	700
AKTIVA	25.300	64.500	39.200
Eigenkapital	20.500	62.500	42.000
Bankverbindlichkeiten	3.000	1.000	- 2.000
Lieferverbindlichkeiten	1.800	1.000	- 800
PASSIVA	25.300	64.500	39.200

Anlage 8: Plan-Bilanz, best case-Szenario³²⁷

³²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 256

	E/A-Rg.	Variator	Summe Fixkosten	Kostenanteil variabel an Erlösen	Kostenanteil fix an Erlösen	Kostenanteil gesamt an Erlösen
Spendenerlöse	1.400.000					
Sonstige Erlöse						
Personalaufwand	170.000	20	136.000	2,4%	9,7%	12,1%
Materialaufwand	1.204.000	100	-	86,0%	0,0%	86,0%
KFZ	14.000	80	2.800	0,8%	0,2%	1,0%
AfA	4.000	0	4.000	0,0%	0,3%	0,3%
Sonstige Ausgaben	14.000	80	2.800	0,8%	0,2%	1,0%
Überschuss	- 6.000		145.600	90,0%	10,4%	100,4%

Anlage 9: Plan-Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, worst case-Szenario³²⁸


³²⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 2007, S. 328

Anfangsbestand Kassa	800
Anfangsbestand Bank	2.600

Überschuss	- 6.000
+ Abschreibungen	4.000
- Erträge aus dem Abgang von AV	-
+/- Abnahme (+) bzw. Zunahme (-) von Forderungen aus L&L	- 100
+/- Zunahme (+) bzw. Abnahme (-) von Verbindlichkeiten aus L&L	- 300
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	- 2.400

- Auszahlungen für den Kauf von AV	-
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von AV	-
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-

+ Einzahlungen aufgrund der Aufnahme von Bankkrediten	-
- Auszahlungen aufgrund der Rückzahlung von Bankkrediten	-
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-

Veränderung des Finanzmittelbestandes:	- 2.400  - 2.400
---	--

Endbestand Kassa und Bank	1.000
----------------------------------	--------------

Anlage 10: Plan-Kapitalflussrechnung, worst case-Szenario³²⁹

³²⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 256

	31.12.01	31.12.02	Veränderung
Anlagevermögen	16.000	12.000	- 4.000
Betriebsgebäude	9.000	8.000	- 1.000
Fuhrpark	3.000	1.000	- 2.000
BGA	4.000	3.000	- 1.000
Umlaufvermögen	9.300	7.000	- 2.300
Forderungen	5.900	6.000	100
Bankguthaben	2.600	500	- 2.100
Bargeld	800	500	- 300
AKTIVA	25.300	19.000	- 6.300
Eigenkapital	20.500	14.500	- 6.000
Bankverbindlichkeiten	3.000	3.000	-
Lieferverbindlichkeiten	1.800	1.500	- 300
PASSIVA	25.300	19.000	- 6.300

Anlage 11: Plan-Bilanz, worst case-Szenario³³⁰

³³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wala, Thomas; Haslehner, Franz: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Wien 2009, S. 256

Literaturverzeichnis:

Bücher und Broschüren:

Achleitner, Ann-Kristin; Pöllath, Reinhard; Stahl, Erwin

Finanzierung von Sozialunternehmen, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

Albert, Günther

Betriebliche Personalwirtschaft, 10., aktualisierte und erweiterte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein) 2009

Auer, Kurt V.

Jahresabschluss, Innsbruck 2005

Backhaus, Klaus; Herbst, Uta; Voeth, Markus; Wilken, Robert

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Koordination betrieblicher Entscheidungen, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Berlin 2010

Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth

Handbuch der Nonprofit Organisation, 4., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

Bechtel, Wilfried; Brink, Alfred

Einführung in die moderne Finanzbuchführung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2007

Becker, Hans Paul

Investition und Finanzierung, 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Bertl, Romuald; Deutsch-Goldoni, Eva; Hirschler, Klaus

Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, 5., aktualisierte Auflage, LexisNexis Verlag, Wien 2007

Bösch, Martin

Finanzwirtschaft, Verlag Franz Vahlen, München 2009

Braun, Jürgen; Braun, Tatjana

Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum, 1. Auflage, FinanzBuch Verlag GmbH, München 2010

Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.

Principles of Corporate Finance, 7. edition, Boston 2003

Breitkreuz, Gustav

Ohne Liquidität keine Überlebenschance, 2., erweiterte und überarbeitete Auflage, Tectum Verlag, Marburg 2007

Breuer, Wolfgang

Investition I, 3., aktualisierte Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Buber, Renate; Michael, Heyer

Fallstudien zum NPO-Management, 2., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009

Buchholz, Liane; Gerhards, Ralf

Internes Rechnungswesen, Physica Verlag, Heidelberg 2009

Coenenberg, Adolf G.; Haller, Axel; Mattner, Gerhard; Schultze, Wolfgang

Einführung in das Rechnungswesen, 3., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009

Der Brockhaus in fünfzehn Bänden

Leipzig 1999, Band 12

Eckardstein, Dudo von; Ridder, Hans G.

Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München 2008, Hampp Verlag

Eckl, Hans-Peter

Die Organisation von Buchhaltungen, 2., komplett neu bearbeitete Auflage, LexisNexis Verlag, Wien 2009

Egger, Anton; Winterheller, Manfred

Kurzfristige Unternehmensplanung, Linde Verlag, Wien 2007

Epstein, Barry J.; Jermakowicz, Eva K.

Handbuch International Financial Reporting Standards 2010, WILEY-VCH Verlag, Weinheim 2010

Ewert, Ralf; Wagenhofer, Alfred

Interne Unternehmensrechnung, 6., überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Berlin 2005

Exler, Markus W.

Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG, Herne 2010

Geyer, Helmut

BWL Grundwissen, 2. Auflage, Haufe Verlag, München 2006

Ginhör, Oliver

Bilanzlesen leicht gemacht, 2., erweiterte Auflage, LexisNexis Verlag, Wien 2008

Haberstock, Lothar

Kostenrechnung I, 13., neu bearbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag, Duisburg 2008

Heister, Werner

Rechnungswesen in Nonprofit-Organisationen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008

Hilber, Klaus; Hilber, Markus; Hilber, Paul

Betriebswirtschaft warming up, Verlag Österreich, Wien 2010

Höbarth, Lukas L.

Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Linde Verlag, Wien 2010

Höllerschmid, Ch.; Maresch, D.; Riegler, Ch.; Zihl, G.

Accounting and Management Control III, Skriptum zur Lehrveranstaltung aus AMC III, Wien 2009

Hudetz, Kai; Kaapke, Andreas

Lexikon Handelsmanagement, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main 2009

Hufnagl, Wolfgang

Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit Organisationen, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2008

Karel, Detlev; Handler, Edeltraud; Abt, Richard

Kontierungspraxis, 3. Auflage, Grundner Fachbuch-Verlag für Steuer- und Wirtschaftsliteratur, St. Georgen 2009

Kassegger, Axel

Skriptum Controlling Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Wien 2010

Kassegger, Axel

Skriptum Unternehmensführung, Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Wien 2010

Kemmettmüller, Wolfgang; Bogensberger, Stefan

Handbuch der Kostenrechnung, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage, Service Fachverlag, Wien 2004

Klinger, Michael A.; Klinger, Oskar

ABC der Gestaltung und Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen, 2. Auflage, Linde Verlag, Wien 2008

Koller, Werner; Lattner, Christa

Vom Beleg zur Bilanz, 11. Auflage, Weiss Verlag GmbH & Co KG, Wien 2006

Kruschwitz, Lutz

Investitionsrechnung, 10., überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2005

Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24., überarbeitete Auflage, Linde Verlag, Wien 2008

Litke, Hans-D.; Kunow, Ilonka

Projektmanagement, 5. Auflage, Haufe Verlag, München 2006

Lüdenbach, Norbert; Christian, Dietmar

IFRS Essentials, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne 2010

Macha, Roman

Deckungsbeitragsrechnung, 2. Auflage, Haufe Verlag, München 2004

Malik, Fredmund

Führen Leisten Leben, Neuausgabe, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2006

Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine

Mitarbeitergespräche, Haufe Verlag, München 2009

Mihalic, Victor

ABC der Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Linde Verlag, Wien 2005

Mörtl, Johannes; Pinter, Gevold, Sponring, Christina

Erfolgsfaktor Unternehmensplanung im Klein- & Mittelbetrieb, dbv-Verlag für die Technische Universität Graz, Graz 2009

Olfert, Klaus; Reichel, Christopher

Investition, 5., durchgesehene und aktualisierte Auflage, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein) 2009

Panitz, Klaus; Waschkowitz, Carsten

Reportingprozesse optimieren, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010

Pernt, Eva; Berger, Wolfgang; Wenk, Marianne

Handbuch für Einnahmen-Ausgaben Rechner, 2. Auflage, Linde Verlag, Wien 2010

Plural editores

Plano Geral de Contabilidade, Maputo 2006

Preißner, Andreas

Budgetierung und Planung, Carl Hanser Verlag, Wien 2003

Radke, Horst-Dieter

Kostenrechnung, 3. Auflage, Haufe Verlag, München 2005

Refa Bundesverband e.V.; Deutsche MTM-Vereinigung e.V.

Standard Methoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistung, 1. Auflage, Fachbuchreihe Organisationsentwicklung, München 2005

Reichel, Thomas

Betriebswirtschaftliches Rechnen mit Excel, Haufe Verlag, München 2006

Riehm, Sonja; Riehm, Ashok

Bankkredit adieu! Die besten Finanzierungsalternativen, Neue Wege der Kapitalbeschaffung, 1. Auflage, Verlag BusinessVillage, Göttingen 2009

Schauer, Reinbert

Fachlexikon Öffentliche Betriebswirtschaft, Linde Verlag, Wien 2009

Schauer, Reinbert

Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Haupt Verlag, Bern 2008

Schauer, Reinbert; Helmig, Bernd; Purtschert, Robert; Witt, Dieter

Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, Trauner Verlag, Linz 2008

Schmeisser, Wilhelm; Clausen, Lydia

Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, Oldenbourg Verlag, München 2009

Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert

Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 6. Auflage, Haupt Verlag, Bern 2009

Schwien, Bernd

Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009

Stelling, Johannes N.

Kostenmanagement und Controlling, 3., unveränderte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2009

Teich, Irene; Kolbenschlag, Walter; Reiners, Wilfried

Der richtige Weg zur Softwareauswahl, Springer Verlag, Berlin 2008

Thommen, Jean-Paul:

Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Versus Verlag, Zürich 2008

Urbatsch, René-Claude

Konventionelle Investitionsentscheidungsrechenverfahren, Fürth 2007

Urbatsch, René-Claude

Skriptum Investitionsentscheidungsrechnung, Bachelorstudium Betriebswirtschaft, Mittweida 2008

Vollmuth, Hilmar J.

Kennzahlen, 4. Auflage, Haufe Verlag, München 2006

Wagenhofer, Alfred

Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Linde Verlag, Wien 2008

Wagenhofer, Alfred

Bilanzierung und Bilanzanalyse – Eine Einführung für Manager, 8., aktualisierte Auflage, Linde Verlag, Wien 2005

Wagenhofer, Alfred

Internationale Rechnungslegungsstandards – IAS/IFRS, 6., aktualisierte und erweiterte Auflage, FinanzBuch Verlag GmbH, München 2009

Wala, Thomas; Haslehner, Franz

Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement, Linde Verlag, Wien 2009

Walz, Hartmut; Gramlich, Dieter

Investitions- und Finanzplanung, 7., aktualisierte und ergänzte Auflage, Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Frankfurt am Main 2009

Waniczek, Mirko

Unternehmensplanung neu, Linde Verlag, Wien 2008

Weber, Manfred

Bilanzen lesen, 4. Auflage, Haufe Verlag, München 2006

Weickgenannt, Luis Sánchez

Balanced Scorecard und strategischer Planungsprozess, Shaker Verlag, Aachen 2003

Werdenich, Martin

Modernes Cash Management, Verlag Redline Wirtschaft, Heidelberg 2006

Wobbermin, Michael

Grundlagen der Buchhaltung und Bilanzierung, Oldenbourg Verlag, München 2008

Zingel, Harry

Budgetplanung, 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007

Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen:

Lichtsteiner, Hans; Gallati, Simone

Finanzmanagement in Nonprofit-Organisationen, Der Schweizer Treuhänder , Vol. 84, Heft 06-07/2010

Sonstige Quellen und Informationsmaterial:

HORIZONT3000

Länderstrategie Mosambik, Wien 2006

HORIZONT3000

Organisations- und Arbeitsplatzzerhebung für Rudo-Kubatana, Wien 2006

Unternehmensgesetzbuch

in der Fassung vom 1.12.2010, §190(3) und § 195

<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>
(Stand: 3.1.2011)

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Berichtswesen-Reporting.html>
(Stand: 22.12.2010)

http://www.unicef.org/infobycountry/mozambique_statistics.html#66
(Stand: 2.9.2010)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11523/nonprofit-governance-v7.html>
(Stand: 12.12.2010)

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/entscheidungsregeln/entscheidungsregeln.htm>
(Stand: 3.9.2011)

Erklärung:

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ort, Datum

Unterschrift